

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Miguel Pacheco Cardoso

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de:

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientador: Professor Doutor João Pedro Cordeiro

Setúbal, Dezembro 2014

“Se quiser construir um navio, não obtenha pessoas para recolher madeira e não lhes atribua nem tarefas nem trabalho, mas sim, prepare-as para enfrentar a imensidão infinita do mar”.

(Antoine de Saint-Exupéry)

Para a minha família...

Agradecimentos

Quero demonstrar a minha gratidão a todos os que me possibilitaram a concretização deste objetivo. Entre os quais, agradeço:

À minha família, por realizarem inúmeros sacrifícios ao longo do meu trajeto escolar e académico, contribuírem para a minha educação e estarem sempre do meu lado, bem como incentivarem-me sempre a seguir em frente.

À Nair, pelo seu companheirismo e por me apoiado sempre que necessário, estando sempre ao meu lado e, incentivando à realização deste trabalho, mesmo quando tudo parecia irremediavelmente perdido.

Aos meus amigos, pela amizade e companheirismo ao longo deste trajeto.

Ao professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro, meu orientador na realização deste estudo...Pela prontidão a ajudar, pela quantidade de conhecimentos que me transmitiu. Um verdadeiro exemplo de rigor e profissionalismo.

À equipa docente que me acompanhou ao longo, não destes dois anos de Mestrado, mas sim, ao longo destes cinco anos de trajeto na Escola Superior de Ciências Empresariais. Uns mais que outros, contribuíram de forma exímia para os desafios profissionais que se avizinham, não descurando o impacto que tiveram no meu desenvolvimento pessoal.

A todos aqueles que – diretamente ou indiretamente – deram o seu contributo para a realização desta dissertação.

A todos vós, um muito obrigado!

Resumo

Verifica-se uma mudança no paradigma organizacional, onde há um maior enfoque no trabalhador individual. As organizações procuram ser dinâmicas, seguindo uma lógica de proatividade ao invés da reatividade. Fruto da Globalização económica, denotam-se maiores índices de competitividade e, como tal, as organizações necessitam de ter Recursos Humanos talentosos, empenhados e motivados para a consecução dos objetivos organizacionais.

É pertinente a existência de elevadas performances por parte dos trabalhadores e, para tal, deseja-se uma correta articulação interna entre as práticas de Recursos Humanos existentes e com a envolvente organizacional. Uma correta aplicação das práticas remuneratórias possibilitará os elevados níveis de desempenho pretendidos e, como consequência, fomentará a produtividade organizacional.

Este estudo possui um carácter essencialmente exploratório, onde se pretende a articulação entre as políticas de remuneração e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Propõe-se no mesmo, identificar e caracterizar a política de remunerações em três Empresas. Contemplam-se como objetivos específicos a caracterização da política de remunerações das Empresas alvo do estudo; identificar se o sistema de remunerações é coerente e articulado com os restantes subsistemas de Gestão de Recursos Humanos e relacionar de que forma o sistema remuneratório existente pode ser uma mais-valia para a articulação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos nestas mesmas organizações.

Procedeu-se a uma revisão da literatura de acordo a incidir nas temáticas em apreço, com o sentido de possibilitar uma melhor compreensão das mesmas, de modo a sustentar a base para elaboração dos instrumentos de análise do estudo.

Para alcançar os resultados pretendidos, esta investigação possui como característica metodológica a utilização de uma abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como base, e as técnicas de entrevistas e de análise documental como suporte ao mesmo.

Em conformidade com os resultados obtidos, verificou-se de forma unânime nas três Empresas, a correta articulação entre o subsistema da gestão das remunerações com os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos remanescentes. Existem diferentes estratégias ao nível da Gestão de Recursos Humanos em cada uma destas, porém, devidamente alinhadas com as estratégias de negócio do conjunto organizacional analisado. Respeitante à componente salarial, verifica-se de forma generalizada a existência de uma componente fixa determinada através da descrição e análise de funções e estudos de mercado, complementada por uma componente variável dos salários, composta por bonificações como resultado das avaliações de desempenho dos trabalhadores.

Palavras-chave: Remuneração; Sistemas de Recompensas; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Estudo de Caso.

Abstract

There is a change in the organizational paradigm, where there is a greater focus on individual worker. Organizations seek to be dynamic, following a proactive logic instead of reactivity. Result of economic globalization, show up higher competitiveness indices and as such, organizations need to have talented human resources, committed and motivated to achieve the organizational goals.

It is pertinent the existence of high performance by workers and for that, it is desired a correct internal articulation between the existing Human Resources practices and the organizational environment. A correct application of remuneration practices enable high levels of desired performance and, consequently, promote organizational productivity.

This study has an essentially exploratory nature, pretending to establish the link between remuneration policies and the Strategic Management of Human Resources. It is proposed in the same study, to identify and characterize the remuneration policy in three companies. As specific objectives, are contemplated: the characterization of the remuneration policy of the study target companies, identify whether the remuneration system is consistent and coordinated with the other subsystems of Human Resource Management and relate how the existing pay system can be an asset for the articulation of Strategic Management of Human Resources in these same organizations.

There has been proceeded a review of the literature according to focus the issues at hand, with the view to providing a better understanding of them, supporting the basis for preparation of the analytical tools of the study.

To achieve the desired results, this research has as methodological feature the use of a qualitative approach, using the case study as a basis, and the techniques of interviews and document analysis to support the same.

In accordance with the results obtained, it was unanimously in the three companies, the correct relationship between the remuneration policies subsystem with the remaining subsystems of Human Resource Management. There are different Human Resource Management strategies; however, they are properly aligned with the business strategies of organizational set analyzed. Concerning the wage component, there is a fixed component amount determined by the description and analysis functions and market studies, supplemented by a variable component of wages, consisting of subsidies as a result of employee performance evaluations.

Keywords: Compensation; Reward System; Strategic Human Resource Management; Case Study.

Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico	3
1.1. A Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.1.1. Contextualização Histórica da Gestão de Recursos Humanos	4
1.1.2. Evolução da Função Recursos Humanos	5
1.1.3. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos	7
1.1.4. Modelos Normativos de Gestão de Recursos Humanos	9
1.1.5. Perspetivas Teóricas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	9
1.2. A Gestão Estratégica das Remunerações	13
1.2.1. Articulação da GRH com Outros Subsistemas de Recursos Humanos	13
1.2.2. Estratégia Empresarial e Remuneração Estratégica	15
1.2.3. Sistemas de Recompensas: Papel Estratégico.....	16
1.2.4. Estrutura de um Sistema de Recompensas	18
1.2.5. Componentes de um Sistema de Recompensas	19
2. Metodologia	26
2.1. Tipo de Investigação.....	26
2.2. O Estudo de Caso	27
2.3. Instrumentos de Recolha de Dados	28
2.3.1. Entrevista	29
2.3.2. Análise de Documentos	31
2.4. Dimensões das Entrevistas.....	31
3. Descrição e Análise dos Resultados.....	33
3.1. Empresa A – Electro Arco S.A.	33
3.1.1. Caracterização e História.....	33
3.1.2. Caracterização dos Recursos Humanos.....	34
3.1.3. Objetivos e Estratégia.....	35
3.1.4. Gestão Estratégica de Recursos Humanos	35
3.1.5. Políticas de Remuneração e Estratégia	37
3.2. Empresa B – Science4you.....	39
3.2.1. Caracterização e História	39
3.2.2. Caracterização dos Recursos Humanos.....	40
3.2.3. Objetivos e Estratégia.....	40
3.2.4. Gestão Estratégica de Recursos Humanos	41

3.2.5. Política de Remunerações e Estratégia	42
3.3. Empresa C – Triumph International Portugal	44
3.3.1. Caraterização e História	44
3.3.2. Caraterização dos Recursos Humanos.....	45
3.3.3. Objetivos e Estratégia.....	46
3.3.4. Gestão Estratégica de Recursos Humanos	46
3.3.5. Política de Remunerações e Estratégia	48
Conclusão.....	51
Bibliografia.....	55

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Guião de Entrevista.....	62
Apêndice 2 - Entrevista ao Responsável da Área Departamental de Recursos Humanos da Electro Arco S.A.....	65
Apêndice 3 - Organograma Electro Arco S.A.	71
Apêndice 4 - Entrevista ao Responsável da Área Departamental de Recursos Humanos da Science4you	72
Apêndice 5 - Organograma Science4you.....	78
Apêndice 6 - Entrevista ao Responsável da Área Departamental de Recursos Humanos da Triumph International Portugal	79
Apêndice 7 - Quadro Sinopse do Conteúdo das Entrevistas	86

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 - Posicionamento Relativo à Denominação da Função Social.....	6
Figura 2- Relação da Remuneração com os Outros Subsistemas da GRH.....	14
Figura 3 - Relação das Teorias de Maslow, Herzberg e Lawler	20
Figura 4 - Estrutura Lógica do Processo de Pesquisa Qualitativa	28
Figura 5 - Fases no Tratamento de Dados.....	30

Introdução

Atualmente as organizações necessitam de se adaptar a uma concorrência muito mais agressiva que outrora, dado que se vive um paradigma de globalização da economia mundial. O conceito de globalização envolve “um alongamento de atividades sociais, políticas e económicas, para além fronteiras, de modo que eventos, decisões e atividades numa dada região do mundo possa vir a ter significado para os indivíduos e comunidades em regiões distantes do globo” (Goldblatt et al., 1999:15).

A Gestão de Recursos Humanos tem um papel fulcral tanto na atuação face ao fenómeno supracitado bem como na débil volatilidade económica que é uma realidade cada vez mais presente, tanto a nível pessoal como profissional. As organizações têm que implementar mecanismos que permitam recrutar e reter pessoas cujos conhecimentos, qualificações e comportamentos sejam os requeridos com vista a atingir a missão e objetivos organizacionais.

Num plano atual, as organizações visam diferenciar-se, obtendo uma vantagem competitiva face aos concorrentes. Uma das principais premissas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos é adquirir essa vantagem através do envolvimento e participação dos trabalhadores no negócio, dado que “as novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da Empresa. São os Recursos Humanos qualificados (...) que se encontram na base do sucesso. Os Recursos Humanos são, atualmente, o fator estratégico produtivo” (Gratton, 2003 cit in. Bilhim, 2004:49).

De acordo com Carroll e Martell (1995) os principais traços caraterísticos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos é a focalização a longo termo, novas ligações entre a Gestão de Recursos Humanos e o planeamento estratégico e a performance organizacional e a inclusão dos gestores de linha no delineamento das políticas Empresariais.

É igualmente crucial para uma organização proceder à definição da sua estratégia ao nível da componente remuneratória. A política salarial define-se ao ser “um conjunto de orientações, baseadas em estudos e avaliações, visando distribuir equitativa e ajustadamente, os montantes pressupostos para retribuir o pessoal num período de tempo determinado, de acordo com o mérito e a eficácia de cada um” (Baztán, 1977 cit in. Fernandes, 1999:67).

Estrategicamente falando, uma compensação pelo trabalho prestado por um trabalhador numa organização é composta por várias componentes. Um sistema de recompensas está orientado para os objetivos e estratégia organizacional – é um vetor condutor no que concerne ao caminho a seguir, com vista a delinear comportamentos que estejam em concordância com as metas da Empresa. Como salientam Abiola e Ajila (2004), as boas práticas remuneratórias são uma das muitas políticas que uma organização poderá preconizar para aumentar a performance dos Recursos Humanos existentes e, conseqüentemente – incrementa a produtividade organizacional.

As políticas de remuneração das Empresas tomarão cada vez mais uma índole individualista, articulando a equidade dos trabalhadores. A tendência é em haver maior enfoque na satisfação do trabalhador, e menos impacto na produtividade. As funções serão cada vez menos estáticas, sendo o redesenho das mesmas um “meio de aumentar a qualidade de vida no trabalho” (Bilhim, 2004:75). A liderança será mais dinâmica, variando de situação para situação. Haverá também mais enfoque em grupos de trabalho, com vista o incremento de produtividade. Martocchio (2003) acrescenta que cada vez mais há uma tendência em emergir uma relação entre a recompensa de um trabalhador com o grau de comprometimento deste e a contribuição do mesmo para o desenvolvimento organizacional.

O presente estudo consiste na identificação e caracterização da política de remunerações de três Empresas. Associados ao objetivo principal, constituem-se três objetivos específicos: a caracterização da política de remunerações das Empresas alvo do estudo, identificar se o sistema de remunerações é coerente e articulado com os restantes subsistemas de Gestão de Recursos Humanos e, relacionar de que forma o sistema remuneratório existente pode ser uma mais-valia para a articulação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas organizações em apreço.

Este estudo possui um carácter essencialmente exploratório e tem como característica metodológica a aplicação de uma abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como base, e as técnicas de entrevistas e de análise documental como suporte ao mesmo.

No primeiro capítulo será preconizada uma revisão da literatura. Em primeiro lugar, referente à evolução do conceito da Gestão de Recursos Humanos e à sua componente estratégica ao nível dos modelos e perspectivas teóricas. Em segundo lugar, abordar-se-á a Gestão Estratégica das remunerações, quanto à articulação com a Gestão de Recursos Humanos, as relações entre estratégias Empresariais e remuneração estratégica e, qual o papel estratégico, estrutura e componentes de um sistema de recompensas.

No segundo capítulo serão abordadas as escolhas metodológicas para a consecução deste estudo, explicitando o tipo de investigação a utilizar e quais os instrumentos de recolha de informação associados ao mesmo e, como estes foram aplicados.

No terceiro capítulo serão apresentados os resultados do estudo, subdivididos por Empresa, antecedendo a cada uma, a caracterização das mesmas numa índole histórica e de Recursos Humanos. Este estudo termina com as conclusões finais, limitações ao estudo e sugestões para futuras abordagens relacionadas com esta temática.

1. Enquadramento Teórico

Este capítulo tem como principal objetivo abordar as bases teóricas da Gestão de Recursos Humanos e da Gestão das Remunerações, através de uma síntese da literatura sobre estas temáticas.

Numa primeira fase irá detalhar a Gestão de Recursos Humanos quanto ao contexto histórico-temporal, à evolução da função Recursos Humanos, à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, os seus modelos e a diversas perspetivas teóricas. Em segunda instância, pretende-se abordar a Gestão Estratégica das Remunerações, no que concerne especificamente à articulação da Gestão de Recursos Humanos com o subsistema das remunerações, a relação existente entre as estratégias Empresariais e a remuneração estratégica e por fim, qual o papel estratégico, estrutura e componentes dos sistemas de recompensas.

1.1. A Gestão de Recursos Humanos

Não obstante de existirem diversas definições na literatura relativo ao conceito de Gestão de Recursos Humanos esta define-se como uma “abordagem distinta na gestão do emprego, que visa alcançar uma vantagem competitiva por via estratégica, através de uma força de trabalho altamente capaz e comprometida, aplicando um conjunto de técnicas culturais, estruturais e humanas” (Storey, 1995:5).

Como refere Sims (2002) as pessoas que integram determinada organização, tendo em conta os saberes que detêm, têm que ser mais-valias, únicas, raras, difíceis de imitar pela concorrência e dificilmente substituíveis. São os gestores que tomam decisões estratégicas e as pessoas que trabalham na organização que colocam em prática os ideais de visão e missão estabelecidas/idealizadas por estes.

Emerge o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos que é visto como uma “ligação entre os Recursos Humanos e a estratégia Empresarial” (Cowling e Lundy, 1996:47). De acordo com os mesmos, terá que existir uma articulação entre os vários subsistemas de Recursos Humanos, alinhado à estratégia definida pela Empresa e, certamente, será este o diferencial que irá motivar a envolvente organizacional humana, conduzindo a organização ao sucesso, criando laços pessoais e consequentemente, dando um novo sentido ao trabalho. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos envolve o cruzamento de quatro componentes: a organização (estruturas, procedimentos, funções, alinhamento hierárquico), as pessoas (competências atuais, potencial e gestão das suas capacidades), os vários subsistemas de Recursos Humanos e a cultura organizacional (normas, crenças e valores).

1.1.1. Contextualização Histórica da Gestão de Recursos Humanos

A função Recursos Humanos é, certamente, a que preconizou mais alterações ao longo dos tempos (Bilhim, 2004). De acordo com Cabral-Cardoso et al. (2003) em meados do século XIX as pequenas unidades de produção artesanais foram, progressivamente, dando lugar a instalações assentes em pressupostos fabris, com dimensões muito mais amplas, que potenciava trabalho a centenas ou milhares de pessoas, tendo como consequências diretas desta transformação as condições deploráveis de trabalho, a falta de organização no processo produtivo, conflitos e acidentes constantes, exploração infantil, maus salários e sobrecarga horária laboral excessiva. Crescia a contestação, oriunda “sobretudo de movimentos sociais reformistas, que questionavam as condições opressivas e degradantes em que os operários viviam e trabalhavam, e os horários de trabalho desumanos a que estavam sujeitos” (Cabral-Cardoso et al., 2003:66).

Surge a necessidade de gerir o capital humano, que remonta aos tempos da revolução industrial: o trabalho teve que ser “organizado em pequenas parcelas, a chamada grande divisão do trabalho (...) cada posto de trabalho realizava um reduzido número de pequenas tarefas na cadeia de produção” (Marques, 2010:20), resolvendo-se assim problemas como a falta de formação. Emerge então a Função Pessoal que tem origem nos funcionários apelidados de *welfare officers*, que “estavam encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Cabral-Cardoso et al., 2003:67).

No início do século XX, advém o Fordismo, cujo processo de trabalho Fordista é “tradicionalmente definido em termos das características da linha de montagem, a integração do processo de produção, a direção técnica do trabalho, a padronização da produção e do processo, bem como a introdução de máquinas-ferramentas avançadas e a desqualificação associada de um grupo homogêneo de trabalhadores semi-hábeis” (Dwolatsky e Maller, 1993:71). Trata-se de uma adaptação ao modelo Taylorista, cuja ênfase centra-se nos “aspetos essencialmente técnicos da produção e no controlo de custos de trabalho” (Cabral-Cardoso et al., 2003:68).

Por volta de 1910, a expressão associada aos *welfare officers* tornara-se obsoleta, passando os serviços relacionados com os assuntos dos funcionários a serem apelidados de *employment management* (gestão do emprego) ou *personnel office* (serviço de pessoal) (Cabral-Cardoso et al., 2003:69).

Verificara-se na década de 1920 a criação de departamentos associados ao emprego, cuja finalidade era “integrar algumas preocupações típicas do *welfarismo* na filosofia taylorista da Empresa” (Cabral-Cardoso et al., 2003:70). Porém, segundo os mesmos autores, rapidamente concluíra-se que o desempenho não se relaciona de forma direta com a retribuição financeira e disciplina presente no local de trabalho, como referiam os princípios básicos do Taylorismo – as relações interpessoais no local de trabalho eram preponderantes, tanto intradepartamental como interdepartamental, como retratara os estudos de Hawthorne, que assentava no bem-estar dos trabalhadores e numa maior eficiência económica.

Notou-se até à década de 1970 uma estabilidade da função pessoal – eis que emerge a crise petrolífera de 1973, que, associada à Globalização emergente, a diversificação de stakeholders, novos estilos de vida e desenvolvimento tecnológicos, contribuíram para mudanças significativas no ambiente organizacional vivido pelas Empresas. Estas assumiram a função pessoal tendo uma posição “mais proactiva e orientada para os objetivos de longo prazo do negócio, tendo como preocupação fundamental a obtenção da melhor contribuição do indivíduo (...) e da própria função Recursos Humanos para os resultados e competitividade da Empresa, criando valor para a organização” (Legge, 1995, cit in. Cabral-Cardoso et al., 2003:71).

Num futuro próximo, a Gestão de Recursos Humanos terá que “procurar integrar progressivamente os indivíduos e a organização (...) será colocada mais energia na identificação de competências e das capacidades necessárias ao bom desempenho das funções de gestão” (Bilhim, 2004:74).

Atualmente o mercado de trabalho é “muito mais amplo e versátil, com múltiplas oportunidades (...) com efeito (...) o emprego para toda a vida é visto como uma ilusão e a prioridade está em conseguir cargos que sejam desafiantes, com um conteúdo rico e diversificado, elevado grau de autonomia e a possibilidade de efetuar trabalho criativo e de imprimir um cunho pessoal às tarefas desempenhadas” (Camara, 2000:40). Segundo Gallie et al. (1998), cit in Henderson (2011), numa economia global cada vez mais competitiva, não é solução gerir pessoas de forma reativa/passiva – para determinar o sucesso de uma organização, a Gestão de Recursos Humanos terá que ser feita de forma proactiva e aplicada de forma estratégica, para delimitar o sucesso de uma organização.

1.1.2. Evolução da Função Recursos Humanos

Besseyre des Horts (1987:52) aponta “uma transformação da dimensão social da Empresa, ao nível do departamento responsável pelas questões sociais dentro da organização, que foi ao longo dos tempos progressivamente estruturado”. Este autor delimita, historicamente, seis fases:

1. Até à primeira grande guerra: *Direção de administração de pessoal*, em que os problemas sociais eram resolvidos pela respetiva direção, seguindo uma lógica hierárquica estruturada.
2. Entre a primeira e segunda guerra mundial: *Direção das relações sociais*: os serviços de pessoal nas grandes Empresas eram progressivamente organizados, tendo como principal premissa a organização do trabalho.
3. Anos cinquenta e sessenta: *Direção das relações humanas*: fora criada legislação específica, em que o *core* é essencialmente a administração do pessoal (empregar, pagar, gestão da assiduidade).
4. Final dos anos sessenta: *Direção de pessoal*: é encarado com outros olhos, no seio Empresarial, a vertente humanista: satisfação no trabalho e a descoberta dos interlocutores sociais na organização. Há uma rutura da abordagem quantitativa do pessoal, para dar lugar à quantitativa – o seu bem-estar na Empresa.

5. Entre 1975 e 1985: *Direção de desenvolvimento pessoal*: a função pessoal é introduzida no domínio da gestão, e a gestão de pessoal é feita com o auxílio de técnicas como o recrutamento e seleção e sistemas remuneratórios.
6. A partir de 1985 (e posteriormente, até ao fim do século XX): *Direção de Recursos Humanos*: devido à multiplicidade de desafios lançados pela envolvente (tecnológica, social, económica), a Empresa mobiliza as suas forças/recursos em função do capital humano que a constitui: aplicação de práticas como a gestão participativa, normas de implementação de qualidade. Os Recursos Humanos passaram a ser encarados como uma função estratégica, e como tal, estes são alvo de investimento.

O autor aponta para uma denominação da função humana, tendo por base o posicionamento face a dois condicionantes: o nível de envolvimento da organização e os recursos financeiros que dispõe. Há também uma divisão entre as organizações que adotam uma abordagem mais tradicional – que encaram o trabalhador como um custo – e por sua vez, as que os consideram como um recurso e um investimento – as Empresas de carácter mais moderno. Em suma, são seis as “denominações que revelam conceções e práticas diferentes dentro do domínio social” (Besseyre des Horts, 1987:54), conforme representa a figura 1:

Figura 1 - Posicionamento Relativo à Denominação da Função Social



Fonte: Adaptado de Besseyre des Horts (1987)

Atualmente as organizações necessitam de se adaptar a uma concorrência muito mais agressiva que outrora, dado que se vive um paradigma de globalização da economia mundial. Emerge, portanto, o conceito de globalização que, segundo Held (1999) é como uma força motriz, cerne das rápidas mudanças sociais, políticas e económicas que transformam as sociedades modernas e a ordem mundial. A mutação permanente do mercado, suportado por uma concorrência feroz, conduz a uma postura dinâmica da Gestão de Recursos Humanos.

Sintetizando, a Gestão de Recursos Humanos revela “uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva, vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa” (Neves, 2000:11). De acordo com o mesmo autor, há cada vez mais uma inter-relação entre estratégia global e estratégia sectorial,

promovendo a Gestão de Recursos Humanos como um fator-chave para o desenvolvimento do futuro, incidindo particularmente no capítulo das competências.

1.1.3. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos

De acordo com Alcázar et al. (2005) a dimensão estratégica da Gestão de Recursos Humanos começou a receber um tratamento específico por parte dos investigadores no que remonta ao final da década de 1970, graças á confluência de dois vetores: as mudanças a nível teórico – mudança no paradigma de administração de pessoal, que já se encontrava obsoleto – e a transformação de sentido dos modelos estratégicos genéricos para os aspetos internos à organização. A década de 80 corresponde “a um período de mudanças rápidas e dramáticas, mais do que qualquer outro período recente. Muitas dessas mudanças, por exemplo, eram demográficas, a competitividade exacerbada, a mudança dos padrões de trabalho e as necessidades dos funcionários e as tecnologias mais complexas têm implicações significativas para a Gestão de Recursos Humanos”. (Schuler e Jackson, 1990, cit in. Cowling e Lundy, 1996:67)

Segundo Bilhim (2004:47) a Gestão Estratégica de Recursos Humanos está “centrada no pressuposto de que os empregados são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado, e até potenciado, através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento”. Boxall e Purcell (2011:64) acrescentam que a “aplicação do adjetivo “estratégico implica uma preocupação com as formas pelas quais a Gestão de Recursos Humanos é fundamental para a sobrevivência da Empresa e ao seu sucesso. Existem sempre escolhas estratégicas associadas ao comportamento da gestão do trabalho na organização – e essas escolhas estão inevitavelmente ligadas ao desempenho da Empresa. Estas são feitas ao longo do tempo por toda a estrutura de gestão, gerentes de linha e especialistas de Recursos Humanos, inclusive”.

Kanter (1983, cit in. Cowling e Lundy, 1996:67) sugere que as “organizações precisam de um processo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos para ajudá-las a lidar com a taxa de “surpresas estratégicas”, que geram necessidades de flexibilidade e inovação. As organizações precisam desenvolver uma cultura que aproveita a criatividade e iniciativa”.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos define dois aspetos basilares: a integração da Gestão de Recursos Humanos para a estratégia corporativa e de negócios e o desenvolvimento da vertente humana para a estratégia corporativa e de negócio (Brewster e Larsen, 1992). A integração remete para “o grau em que as questões de G são consideradas como parte da formulação da estratégia de negócios” e o desenvolvimento, por sua vez, é definido pelo “grau em que as práticas de Gestão de Recursos Humanos envolvem e responsabilizam os gestores de linha em vez do pessoal especialista” (Brewster e Larsen, 1992:411).

Covey (1999, cit in. Bilhim, 2004) afirma que a importância estratégica da Gestão de Recursos Humanos assenta em sete dimensões:

- 1) Reatividade/proatividade: tendo em conta os valores, compromissos e princípios pessoais/profissionais;
- 2) Subordinação/objetivos pessoais: conceber uma missão pessoal, definindo o que somos e o que queremos fazer;
- 3) Disciplina/priorização: fomentar a autogestão, colocando em primeiro lugar as coisas que são importantes;
- 4) Estratégia competitiva/estratégia cooperativa: incentivar uma liderança interpessoal, criando benefícios mútuos nas interações humanas – relação ganhadora para todas as partes;
- 5) Necessidade de ser compreendido/necessidade de compreender: escutar com empatia, controlo, respeito e consideração;
- 6) Comunicação defensiva/criação de sinergias: criar alternativas para todas as partes envolvidas;
- 7) Mudança episódica/melhoria contínua: auto-renovação para vencer a entropia.

Num plano atual, as organizações visam diferenciar-se, obtendo uma vantagem competitiva face aos concorrentes, e a principal premissa da Gestão Estratégica de Recursos Humanos é adquiri-la através do envolvimento e participação dos trabalhadores no negócio: “as novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da Empresa. São os Recursos Humanos qualificados, dispondo das competências necessárias à competição organizacional que se encontram na base do sucesso. Os Recursos Humanos são, atualmente, o fator estratégico produtivo” (Gratton, 2003 cit in. Bilhim, 2009:49).

Os Recursos Humanos numa dada organização devem ser envolvidos aquando da elaboração do plano estratégico Empresarial, na medida que as estratégias “dependem cada vez mais em fortalecer a capacidade de resposta organizacional e na construção de equipas de trabalho comprometidas, e colocar esses Recursos Humanos num papel central. Num ambiente de mudança rápida (...) são muitas vezes os próprios trabalhadores de uma Empresa que fornecem a chave competitiva. É, portanto, agora cada vez mais comum envolver os Recursos Humanos nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação do plano estratégico da Empresa, ao invés de deixar Recursos Humanos apenas reagir a este.” (Dessler, 1997:19).

O desenvolvimento de um plano estratégico bem concebido permite ao departamento de Recursos Humanos desenvolver planos de Gestão de Recursos Humanos e estar preparado para lidar com as mudanças em ambos os ambientes internos e externos. Um plano de Recursos Humanos diz-se estratégico quando “ajuda a gestão a antecipar-se e gerir a mudança de forma cada vez mais rápida, mesmo tumultuada. Estratégias de Recursos Humanos são os meios de alinhar a Gestão de Recursos Humanos com o contexto estratégico da Empresa” (Walker, 1992:62).

1.1.4. Modelos Normativos de Gestão de Recursos Humanos

Legge (1995, cit in. Gill, 1999) traça duas características associadas ao contexto normativo da Gestão de Recursos Humanos: por um lado a integração das políticas de Recursos Humanos com o planeamento estratégico do negócio; por outro lado os Recursos Humanos de uma organização fomentam uma vantagem competitiva face à concorrência, através de políticas que proporcionem o compromisso organizacional.

Storey (1989) defende a existência de duas perspetivas teóricas, a abordagem *soft* e abordagem *hard*, ao nível da efetividade das estratégias ao nível dos Recursos Humanos. A perspetiva *hard* “ênfatisa a vertente qualitativa, calculista e aspetos estratégicos na gestão de pessoal, numa perspetiva racional, como um outro qualquer fator económico” (Storey, 1989:8). Este modelo, de acordo com Gill (1999:4) “focaliza-se na importância crucial de uma integração entre as políticas, sistemas e atividades de Recursos Humanos com a estratégia de negócio.

Por outro lado, a abordagem *soft*, detém traços mais humanistas, mais adequados à realidade que se pretende atualmente no domínio organizacional. Dunphy e Stace (1993) afirmam que este modelo centra-se na participação, fornecendo ênfase na comunicação, liderança e motivação. Este modelo “concentra-se em tratar os colaboradores como ativos valiosos e uma fonte de vantagem competitiva, através do seu empenho, capacidade de adaptação e desempenhos de alta performance” (Gill, 1999:4).

1.1.5. Perspetivas Teóricas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Boxall e Purcell (2008) afirmam que existem incessantemente escolhas estratégicas relacionadas com a gestão do trabalho da Empresa e, sejam estas emergentes ou planeadas, estão ligadas à performance Empresarial. A pertinência de optar por uma escolha estratégica passa por “desempenhar um papel no apoio a viabilidade da Empresa (opções de *make-or-break*) ou ajudar a fornecer algum tipo de vantagem competitiva sustentável, representando importantes diferenças na qualidade do desempenho dos negócios” (Boxall e Purcell., 2008:57). No domínio da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, existem diferentes perspetivas teóricas, com vista a explicar o que é pretendido para e pelas organizações, e os fatores que podem delinear o sucesso destas.

A vertente teórica associada à Gestão Estratégica de Recursos Humanos não defende apenas um elo de ligação entre a Gestão de Recursos Humanos e Estratégia. Existe atualmente uma disputa entre duas abordagens (Boxall e Purcell., 2008) que irão ser apresentadas com maior detalhe neste capítulo: a perspetiva de *Best Fit* (contingencial/melhor ajustamento) e a de *Best Practice* (universalismo/melhores práticas). Para a primeira abordagem (Boxall e Purcell., 2008:56) “as Empresas devem adaptar suas estratégias de Recursos Humanos a outros elementos estratégicos da Empresa e aos seus ambientes mais amplos. Esta escola convida a uma série de

perguntas sobre quais são as contingências mais críticas neste contexto complexo e quais as melhores conexões entre estes". Quanto à segunda abordagem "para todas as Empresas será melhor se identificarem e adotarem as melhores práticas, com vista a organizar o trabalho e gerir pessoas" (Boxall e Purcell, 2008:56).

1.1.5.1. Perspetiva Universalista

Segundo Alcázar et al. (2005:634) a perspetiva universalista refere-se à "abordagem mais simples para a análise de estratégias de Recursos Humanos". Esta perspetiva "implica que o relacionamento entre uma variável dependente e uma independente é universal através da população das organizações" (Delery e Doty, 1996:805).

No que concerne ao método de análise, este modelo analisa políticas de Recursos Humanos de forma independente, que estão ligadas à performance organizacional. Noutra instância, são analisadas as melhores práticas (*Best Practices*), que definem os sistemas de trabalho de alta performance (*High Performance Work Systems*), onde estão associadas as práticas de trabalho de alta performance (*High Performance Work Practices*). Estas – de acordo com Appelbaum et al. (2000, cit in. Kroon et al., 2012) – são práticas modernas de gestão dos trabalhadores, a nível de formação, remuneração, desempenho e autonomia. A aplicação destas práticas resulta em melhores resultados financeiros e em melhores resultados por parte dos trabalhadores.

As práticas de Recursos Humanos são relacionadas com toda a performance organizacional, apesar de não se chegar a consenso sobre quais as práticas que são ou não estratégicas (Delery e Doty, 1996). Na mesma índole, Pfeffer (1994) reconhece dezasseis práticas de Gestão de Recursos Humanos, que estão interrelacionadas e têm um impacto no aumento da performance organizacional: Segurança no emprego; Recrutamento e Seleção; Salários elevados; Incentivos; Propriedade dos empregados; Partilha de informação; Participação e *empowerment*; Equipas e redesenho de trabalho; Desenvolvimento de competências e formação; Rotatividade dos postos de trabalho e formação; Igualitarismo simbólico; Compressão de salários; Promoções internas; Perspetivas de longo prazo; Medição de práticas; Filosofia envolvente.

Houve porém a reformulação das mesmas (Pfeffer, 1998), convertendo-as em apenas sete: Segurança no emprego; Contratação seletiva de novo pessoal; Equipas autogeridas e descentralização das decisões; Elevada compensação proporcional ao elevado desempenho; Formação intensiva; Redução de distinção de estatutos e barreiras; Partilha de informação financeira e de performance.

1.1.5.2. Perspetiva Contingencial

A perspetiva contingencial contempla, de acordo com Esteves (2008), a subsistência de um conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos que apresentam melhores resultados, independentemente da conjuntura verificada, evidenciando que a influência do fator humano no desempenho da organização estará sempre relacionada com outras variáveis em que as práticas associadas carecem de serem contingentes.

Alcázar et al. (2005:635) afirmam que “a relação entre a variável dependente e a variável independente não será mais estável, e vai variar dependendo de outras variáveis, denominadas variáveis de contingência. Estes fatores vão moderar a ligação entre a Gestão de Recursos Humanos e o desempenho e, portanto, negar a existência de boas práticas que podem levar a um desempenho superior em qualquer circunstância”. Enumeram, portanto, três variáveis:

- 1) Variáveis estratégicas, cuja contribuição das práticas de Recursos Humanos para a performance dependem diretamente de como se adaptam à estratégia de negócio;
- 2) Variáveis organizacionais, como a dimensão, tecnologia, estrutura, e política interna da organização;
- 3) Variáveis ambientais – que são externas à organização – como o contexto competitivo, tecnológico e macroeconómico.

Wright e Snell (1998, cit in. Esteves, 2008) postulam que as práticas de Gestão de Recursos Humanos devem facultar ajustamento e que deverá preconizar a adaptação das organizações ao contexto, utilizando o desenvolvimento do capital humano como impulsionador principal, possibilitando-as à aplicação de estratégias alternativas.

A perspetiva contingencial, de acordo com Alcázar et al. (2005), é fomentada por dois quadros teóricos: (1) a teoria comportamental; (2) a teoria da capacidade de recursos da Empresa.

No que se refere à origem das teorias comportamentais, Miles e Snow (1984) apresentam três tipos distintos de estratégias (defensiva, prospetora ou analisadora), em que cada uma apresenta diferentes referenciais estratégicos a considerar em sistemas de Recursos Humanos tais como o Recrutamento e Seleção, Planeamento, Formação, Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Compensação).

Por outro lado, Schuler e Jackson (1987) estabelecem uma relação entre o modelo das estratégias competitivas de Porter (Inovação, Enfoque na Qualidade, Redução de Custos) e o comportamento dos empregados/práticas de Recursos Humanos.

1.1.5.3. Perspetiva Configuracional

A perspetiva configuracional apresenta-se como um “conjunto multidimensional de elementos que podem ser combinados em diferentes formas para se obter um número infinito de configurações possíveis. De entre eles, os pesquisadores podem extrair padrões de gestão que representam diferentes possibilidades ideais para a Gestão de Recursos Humanos” (Alcázar et al., 2005:637).

É definida como mais complexa que as duas perspetivas anunciadas anteriormente, por três razões (Delery e Doty, 1996:808): “ (1) assenta no princípio holístico do inquérito para a identificação de configurações e padrões de fatores posicionados para a maximização da eficácia (...); (2) incorpora a assumpção da equifinalidade ao posicionar as diversas configurações únicas dos fatores podem resultar em desempenho máximo; (3) as configurações são assumidas como tipologias ideais que são constructos teóricos, ao invés de um fenómeno empiricamente observável”.

Como consequência, preconiza-se a necessidade de alinhar as configurações das práticas de Recursos Humanos, horizontalmente, bem como as configurações estratégicas, verticalmente. Contemplam-se duas dimensões distintas: a horizontal “que enfatiza a coerência e integração das diferentes políticas funcionais da gestão entre si, que não podem contradizer-se nos fins que visam nem nos efeitos que produzem (...) e a vertical, onde a estratégia de gestão deverá ser coerente e devidamente integrada com a estratégia de negócio da Empresa, ou seja, a estratégia de gestão constitui um *input* fundamental para o processo de formulação e implementação da estratégia de negócio da Empresa” (Wright e Snell, 1991; Becker e Huselid, 1999, cit in., Cordeiro, 2008:120).

1.1.5.4. Perspetiva Contextual

A perspetiva contextual “introduz uma explicação descritiva e global através de um modelo mais amplo, aplicável a diferentes ambientes, abrangendo as particularidades de todos os contextos geográficos e industriais” (Alcázar et al., 2005:638). De acordo com Esteves (2008), a perspetiva contextual introduz fatores externos à organização, como pressões institucionais, culturais e sociais, que têm impacto na autonomia Empresarial e restringem as estratégias a tomar num plano futuro.

Como referem Alcázar et al. (2005), apresenta a necessidade de expansão do conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, com vista a poder explicar o funcionamento interno, aliado ao contexto organizacional externo onde as decisões são levadas a cabo. A principal premissa desta abordagem é então relacionar a Gestão Estratégica de Recursos Humanos com o sistema e o seu contexto, ou seja, “enquanto o resto das perspetivas (...) consideram o contexto como uma variável de contingência, esta abordagem propõe uma explicação que transcende o nível organizacional e integra a função de um quadro macrossocial, com o qual interage (Alcázar et al., 2005:639).

1.2. A Gestão Estratégica das Remunerações

O paradigma dos sistemas de remuneração estão em mudança (Massey, 2000) e como tal, “as organizações flexíveis precisam de novas abordagens para recompensar os funcionários” (Massey, 2000:177).

De acordo com DeCenzo e Robbins (2007) a recompensa mais elementar atribuída a um trabalhador em função das funções desempenhadas é o salário, contudo, a remuneração contempla promoções, atribuições de trabalho desejáveis, aceitação entre os colegas, ou o reconhecimento.

Numa índole estratégica, a gestão das remunerações primam pelo “desenvolvimento e implementação de estratégias, políticas e sistemas que ajudam a organização a realizar os seus objetivos através da obtenção e retenção das pessoas, aumentando a sua motivação e implicação (...) está relacionado com a motivação extrínseca e intrínseca, os aspetos financeiros e não financeiros (...) deve basear-se numa filosofia de recompensa adaptada à cultura da organização, quer no sentido da sua manutenção, quer no da sua mudança” (Bilhim, 2004:73).

1.2.1. Articulação da GRH com Outros Subsistemas de Recursos Humanos

Segundo Koss (2008), a gestão das compensações é uma das muitas ferramentas de Recursos Humanos que as organizações utilizam para uma melhor gestão dos seus trabalhadores. Para uma Empresa atingir resultados positivos, é de extrema pertinência motivar e reter os seus funcionários. Não devemos considerar os sistemas de recompensas como um componente isolado, mas sim como integrante dos objetivos e estratégias a levar a cabo pela organização, bem como uma correta integração com os outros subsistemas de Recursos Humanos (*inputs*).

As remunerações articulam-se com as outras atividades de Recursos Humanos, como mostra a figura 2:

Figura 2- Relação da Remuneração com os Outros Subsistemas da GRH



Fonte: Adaptado de Alis et al. (2009)

Alis et al. (2009) sintetizam a relação da gestão das remunerações com os diversos *inputs* de Recursos Humanos. Em primeira instância, verifica-se um conjunto de atividades prévias à definição do salário, tais como a planificação de mão-de-obra, onde há uma seleção de um conjunto numérico de trabalhadores para o exercício de uma determinada função; a análise de funções, ao qual se descrevem as tarefas com vista o pagamento ao trabalhador pelo trabalho realizado; a avaliação de funções, que visa a classificação das mesmas, regendo-se pelas exigências verificadas nestas e, pelo princípio da igualdade.

Após a definição correta das funções a remunerar, tendo por base as premissas supracitadas, verifica-se um conjunto de atividades adjacentes, aplicadas de forma consequente, às quais são de maior pertinência referir o recrutamento e seleção, em que se verifica um processo analítico por parte do candidato, deliberando entre o salário oferecido *versus* as competências que este possui; a avaliação, formação e gestão de carreiras, onde há um acompanhamento e desenvolvimento profissional dos trabalhadores mais eficientes e com maior potencial, levando à valorização destes; a motivação, cujas melhores performances traduzem-se na aplicação de mecanismos de retenção; as relações entre o empregado e o trabalhadores, primando as relações interpessoais no trabalho, que facilitam a negociação individual ou coletiva da remuneração.

A interação destas várias atividades relaciona-se com a remuneração global, que é composta pela remuneração direta – remuneração de base e incentivos – e os benefícios sociais – segurança do trabalhador, segurança de rendimento e reforma, manutenção do rendimento e os serviços prestados a terceiros.

1.2.2. Estratégia Empresarial e Remuneração Estratégica

É pertinente antes de mais ter presente o conceito de estratégia, e este remete para “um plano, ou algo equivalente: uma direção, um caminho ou uma guia de ação para o futuro” (Mintzberg, 1994:39). Atualmente, o conceito de estratégia é uma das palavras mais aplicadas no domínio Empresarial e encontra-se abundantemente na literatura da especialidade.

É apontado por Bilhim (2004) que a estratégia é um conceito dinâmico, onde surge a pertinência de haver uma ligação com as pessoas – forte alinhamento destas com a visão organizacional. “São os gestores quem tomam decisões estratégicas e são as pessoas que trabalham na organização que vão praticar um conjunto de ações que, enquadradas num determinado período, poderão ou não configurar (...) a existência de uma estratégia (...) uma visão acerca do futuro” (Bilhim, 2004:64).

A estratégia Empresarial trata-se de uma expressão de como uma organização precisa evoluir ao longo do tempo para atender aos seus objetivos, juntamente com uma avaliação detalhada sobre o que precisa de ser realizado. O desenvolvimento de uma estratégia organizacional de uma Empresa envolve, em primeiro lugar, comparar o seu estado atual, possuindo um estado desejado como plano de referência e, em seguida, afirmar o que é necessário para que ocorram as alterações desejadas. “Na definição da estratégia de uma Empresa como um conjunto de opções estratégicas, dizemos que incluem escolhas críticas sobre fins e meios. A estratégia de uma Empresa contém elementos exteriores e interiores. As Empresas enfrentam o problema da escolha de objetivos adequados e que o problema de escolher e organizar recursos adequados para responder a estes” (Boxall e Purcell., 2008:42).

Num domínio organizacional, segundo Bilhim (2004), esta emerge como um método de formulação e implantação de planos que orientam a organização, isto é, encara a Gestão Estratégica como linha orientadora que delimitam ações e decisões futuras. Num sentido lato, a Gestão Estratégica envolve o conjunto de decisões de gestão e ações que determinam o futuro de uma organização – envolve a formulação, a implantação e o controlo da estratégia.

Como refere Lybrand (1996), a remuneração estratégica é um mediador na nova realidade organizacional – as Empresas que atuam num mercado globalizado e competitivo. Os trabalhadores numa determinada organização passam a ser remunerados mediante a possibilidade destes contribuírem para o crescimento do negócio. Difere do modelo tradicional remuneratório na medida que este era estático, generalizava os trabalhadores no que concerne às suas competências e não possibilitava o crescimento dos mesmos na organização.

Um sistema de remunerações toma uma forma estratégica quando admite “diferentes maneiras de remunerar as pessoas, dividindo a remuneração em parte fixa e parte variável e complementando com benefícios que irão constituir um salário direto. No entanto o emprego de qualquer tipo de remuneração deve estar vinculado às estratégias organizacionais” (Pontes, 2008:363). —A remuneração estratégica derruba o mito do sistema universal de gestão de salários. Quando articulado com a estratégia Empresarial,

o sistema de remunerações, de acordo com Picarelli e Wood. (1999), contempla uma parte da gestão da organização e, se este for equipendente, promoverá a diferenciação e vantagem competitiva por parte da mesma.

1.2.3. Sistemas de Recompensas: Papel Estratégico

Os sistemas de recompensas constituem um “conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da Empresa” (Camara et al., 2010:485).

Estes deverão, de acordo com Duarte et al. (2006), promover a equidade tanto a nível intraorganizacional como interorganizacional (através do incremento da competitividade no mercado de trabalho), bem como a individualização dos salários, por meio de fatores individuais de mérito. Lawler (1990) afirma que os sistemas de recompensas poderão ter um impacto significativo na eficácia organizacional, pois se a Empresa delinear as escolhas corretas, poderão adquirir vantagem competitiva, através da vertente remuneratória, face à concorrência.

Um sistema de recompensas deverá obedecer aos seguintes pressupostos, de modo a que seja eficaz (Camara et al., 2010):

- 1) Coerência entre os vários componentes: é necessária uma relação entre os mesmos, de modo a terem a mesma orientação, levando ao reforço do sistema de recompensas;
- 2) Alinhamento com a estratégia Empresarial: face à constante mutação dos objetivos estratégicos de uma organização, terá que existir uma constante atualização dos comportamentos por parte dos diversos trabalhadores.
- 3) Natureza material e imaterial dos seus componentes: os sistemas de recompensas não se limitam apenas à compensação monetária, existem outras recompensas de cariz imaterial que poderão constituir um vetor chave para retenção/atração de trabalhadores;
- 4) Ligação do desempenho às recompensas: o atual paradigma Empresarial combina sistemas de recompensas com o desempenho Empresarial, ou seja, a atribuição de recompensas deverá ser articulada com o desempenho individual/em equipa do (s) trabalhador (es), bem como a contribuição dos mesmos para a Empresa.
- 5) Reforço da motivação e da produtividade dos trabalhadores: de modo a incrementar os níveis de produtividade e igualar os trabalhadores às melhores práticas no mercado onde se situam, é pertinente a gestão da produtividade, e no que respeita aos seus condicionantes.

Segundo Sibson (1990, cit in. Camara, 2000:75) “os objetivos básicos de um programa de recompensas são ir ao encontro das necessidades da Organização, apoiar o atingimento dos seus objetivos, resolver problemas, explorar oportunidades e ir ao

encontro das expectativas razoáveis dos empregados da Empresa”. No mesmo sentido, Camara et al. (2010:491) referem como os “objetivos genéricos que qualquer sistema de recompensas se propõe a atingir são três: (1) atrair, reter e motivar os melhores profissionais; (2) Ser financeiramente sustentável, no médio prazo; (3) Ser percebido como justo pelos seus colaboradores”.

O primeiro objetivo é o mais evidente, pois qualquer Empresa pretende ter profissionais exímios associados aos seus quadros de pessoal. Como tal, tem elevada preponderância no processo de decisão por parte dos mesmos, essencialmente ao nível das recompensas intrínsecas, pois fazem “realmente a diferença na atratividade da Empresa para os melhores profissionais (...) pois decorrem diretamente da natureza do trabalho em questão e do enquadramento organizacional em que ele vai ser desenvolvido” (Camara et al., 2010:491).

O segundo, apesar de trivial, é essencial para a credibilização e realização do sistema. Segundo Camara et al. (2010), poderá ser peculiar uma Organização aceitar um ónus que seja árduo de realizar, mas estão em jogo pressões de diversa ordem, como, por exemplo, ameaças de paralisações, provenientes da ação sindical, bem como, de igual modo, ser pertinente saber os custos associados a benefícios e promoções automáticas a que cada trabalhador está associado, pelo que é “essencial que os decisores ponderem bem os custos finais dos componentes do sistema de recompensas que querem implementar, antes de o fazer” (Camara et al., 2010:492).

O derradeiro objetivo, de acordo com Camara et al. (2010) é o mais árduo no que se refere à sua aplicação, pois apesar de ser possível construir um Sistema de Recompensas isento de lacunas, poderá não ser percebido da mesma forma por parte de alguns setores ou grupos profissionais e, quando esse fenómeno ocorre, o impacto é tremendamente negativo. No entanto, a utilização de ferramentas como Sistemas de Avaliação de Funções, poderão ser aplicadas como medida preventiva.

Broderick e Milkovich (1989:2) afirmam que “a compensação é uma peça fundamental na estratégia global de Recursos Humanos, porque compensação é visível e importante para os empregados. Um programa de compensação desenhado para comunicar e recompensar os objetivos estratégicos aumenta a probabilidade de que os funcionários não só vão entender o que objetivos são, mas também como alcançá-los.”

Como refere Lawler (1982) primeiro é necessário avaliar a influência dos sistemas de recompensas na organização, traduzindo-se pelos resultados que visam conjetar. Estes têm impacto em cinco fatores que, por sua vez, influenciam a eficácia organizacional:

- 1) Atração e Retenção: o tipo e o nível de recompensas que uma organização oferece, promovem a atração e retenção da vertente humana. As Empresas que promovem melhores práticas a nível de recompensas, têm maior facilidade em atrair ou reter trabalhadores. Os melhores executores de tarefas são altamente recompensados, através inclusive da administração de prémios.
- 2) Motivação: os trabalhadores numa organização tendem a atuar, orientados pelas recompensas que lhes são atribuídas. Uma organização que consiga estabelecer um paralelismo entre as recompensas e os comportamentos desejáveis, define o sistema de recompensas como um fator de potenciação organizacional.

- 3) Cultura: os sistemas de recompensas ajudam a estabelecer a cultura e o clima organizacional, na medida que ao serem desenvolvidos, administrados e geridos, podem fazer com que a cultura organizacional possua variações amplas.
- 4) Reforçar e Definir a Estrutura: este fator nem sempre é considerado no sistema de recompensas, tendo influência mínima na estrutura organizacional. Ajuda à definição do sistema hierárquico e os níveis de poder na organização que, por sua vez, tem influência nos tipos de decisões estruturais existentes.
- 5) Custos: muitas vezes são um fator de custo significativo, em que o sistema de recompensas só poderá representar 50% dos custos operacionais da organização. É pertinente na elaboração da estratégia de recompensas da organização uma vez que determina o quão alto podem ser esses custos, e como a Empresa atua a geri-los.

Em suma, “os sistemas de recompensa nas organizações devem ser considerados numa perspectiva de custo – benefício. O custo pode ser gerido e controlado e os benefícios planejados” (Lawler, 1982:3). A principal premissa é identificar os resultados necessários para que a organização tenha sucesso e, em seguida, conceber e implementar um sistema de recompensas de uma forma que estes resultados sejam realizáveis.

1.2.4. Estrutura de um Sistema de Recompensas

É fundamental haver uma ligação entre estratégia e recompensas, cujo elo de ligação é a Gestão por Objetivos e a avaliação de desempenho individual e por equipas. Robbins (1993, cit in. Camara, 2000) enuncia três vias relativamente às opções estratégicas que uma Empresa pode tomar:

- 1) A via da inovação, onde se visam desenvolver produtos/serviços inexistentes no mercado, e que constituam uma necessidade para os potenciais clientes;
- 2) A via da imitação, onde emergem alterações correspondentes a um conceito já existente, que permita lançar um produto mais rentável que a concorrência;
- 3) A via do controlo de custos, onde se pretende que a Empresa seja a mais eficiente do mercado onde opera, mantendo na íntegra o *portfolio* de produtos/serviços que possui.

Lawler (1989 cit in. Camara, 2000) aponta quatro distintas opções para o desenho de um sistema de recompensas:

1. Recompensas baseadas na função ou competências;
2. Recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade;
3. Sistema de recompensas centralizado ou descentralizado;
4. Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico.

No primeiro caso (Camara, 2000), as recompensas (salário, benefícios, símbolos de estatuto, p.e.) são atribuídas pelas Empresas tendo em conta as funções que o trabalhador desempenha e, excetuando os bónus e os aumentos por mérito, tem-se em

conta a função e não o titular em específico da função. As principais vantagens são “garantir que o nível salarial do cargo não diverge significativamente da prática de mercado (...) e fornecer uma lógica e objetividade globais” (Camara, 2000:97)

No segundo caso, nem sempre é fácil medir o nível de desempenho pretendido, e se este foi ou não atingido. Existem diversas formas de estabelecer uma ligação entre o desempenho às recompensas, sejam estas individuais ou em grupo, sendo de igual modo necessário “ponderar o desempenho, no curto prazo e as contribuições de longo prazo para o negócio, a assunção de riscos por contraposição à aversão ao risco, crescimento de vendas, maximização do retorno do investimento (...)” (Camara, 2000:100).

Respeitando à análise dos sistemas baseados na antiguidade, estes “embora sobrevivam em algumas Empresas, constituem um paradigma ultrapassado e estão condenados a desaparecer rapidamente” (Camara, 2000:101). Estes remuneram os trabalhadores em função da lealdade fruto dos anos ao serviço da organização, não têm qualquer base no desempenho – a antiguidade funciona exclusivamente como alavanca para ascensão na carreira.

Em terceiro lugar – e referindo-se em primeiro lugar à centralização – segundo Camara (2000:101) esta “está ligada à ideia de manutenção da equidade na Empresa (...) as propostas dos gestores de linha para a fixação ou revisão salarial dos seus colaboradores é enviada para um órgão central (...) que as validará, assegurando que tais propostas estão em linha com a prática da Empresa e não vão ofender a igualdade de tratamento de empregados com cargos de igual complexidade (...) e níveis de desempenho equivalentes”. Isto traduz-se na certificação de recompensas por parte de entidades especializadas (peritos).

Por fim, abordando os sistemas de recompensas igualitários ou hierárquicos, pode concluir-se que não existe uma decisão formal por parte da Organização quanto a manifestar-se se é igualitário ou hierarquizado. Os sistemas hierarquizados “não só estabelecem uma estreita relação entre o montante da remuneração e a posição que os empregados detêm na estrutura organizacional, como reforçam a noção de estatuto, dando aos mesmos benefícios específicos que constituem símbolos de estatuto, correspondentes ao seu nível hierárquico na Empresa” (Camara, 2000:103). Por outro lado, num sistema igualitário, os empregados têm acesso muito mais facilmente a compensações elevadas, permitindo por um clima organizacional muito mais favorável, que prima pela tomada de decisão com base nos conhecimentos técnicos, contrastando com o poder hierárquico.

1.2.5. Componentes de um Sistema de Recompensas

De acordo com Camara et al. (2010), existe uma relação direta entre abordagens motivacionais e a distinção dos vários componentes de um Sistema de Recompensas.

Lawler (1982, cit in. Camara et al., 2010:495) estabelece uma relação entre dois tipos de recompensas: as intrínsecas, que “a pessoa recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal dele decorrente”; e as extrínsecas, que não têm ligação direta com o trabalho desenvolvido. Camara (2000) sintetiza as teorias de Maslow e Herzberg, articulando-as com as recompensas intrínsecas e extrínsecas – preconizadas por Lawler (ver figura 3).

Figura 3 - Relação das Teorias de Maslow, Herzberg e Lawler



Fonte: Adaptado de Camara (2000)

1.2.5.1. Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas resultam da realização do trabalho em si, da sua natureza e contextualização bem como o sentimento de realização que proporciona ao trabalhador. DeCenzo e Robbins (2007) definem as recompensas intrínsecas como um fator adjacente ao trabalho, e que são recompensas que têm como gênese a auto-iniciativa. Boxall e Purcell (2008:204) apresentam este tipo de recompensas, relativamente à função, como “intrinsecamente motivantes quando o colaborador a percebe como interessante, e quer envolver-se naturalmente nesta”.

1.2.5.1.1. Mecanismos de Reconhecimento

Os mecanismos de reconhecimento dizem respeito à distinção de atuações e comportamentos que, de uma forma excecional, contribuem para o atingimento dos objetivos da Empresa. Reconhecer elevados desempenhos significa, por conseguinte, dar ao seu autor a visibilidade dentro da Empresa, prestígio entre os colegas, orgulho naquilo que faz e reforço positivo” (Camara, 2000:117). O mesmo caracteriza estes como sendo: (1) prestigiados e credibilizados; (2) corretamente divulgados e possuir normas difundidas; (3) possuir uma carga simbólica; (4) não devem ser banalizados; (5) abranger toda a população organizacional; (6) adequação com os valores e cultura Empresarial.

1.2.5.1.2. Desenho Funcional

Atualmente verifica-se um achatamento da cadeia hierárquica, aumentando consideravelmente o número de trabalhadores que reportam a um gestor, o que permite potenciar o nível de autonomia e responsabilidade por parte destes, enriquecendo o conteúdo das funções, que passam a ter um *core* de tarefas, aliadas a um conjunto de tarefas secundárias variáveis, associadas a outros cargos na mesma Empresa.

1.2.5.1.3. Autonomia e Responsabilidade

Camara (2000:126) descreve autonomia como a “liberdade de ação que o titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou atividades e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negócio (...)”. Esta está diretamente ligada à responsabilidade, que é percebida segundo a “obrigação de prestar contas pelos resultados da sua atuação. Verifica-se que, no paradigma organizacional atual, a relação estabelecida entre superior e subordinado tem como principal premissa a confiança e, se o subordinado perceber a estratégia Empresarial e as diversas variáveis referentes ao negócio onde esta opera, poderá dar o seu contributo para uma otimização de resultados.

1.2.5.1.4. Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

Existe uma maior incidência na área comportamental, a qual é fulcral para o clima e sucesso organizacional. O estilo de liderança, relacionamento interpessoal no trabalho, estabilidade emocional e a orientação para os clientes têm tido um enfoque por parte das organizações mais evoluídas, que reconhecem o desenvolvimento profissional dos trabalhadores através da atribuição de tarefas mais exigentes, em que estes não têm preparação: é necessário correr riscos para estimular pessoas que possuem elevado

potencial. Porém, quem adquire novas competências e está preparado para novos desafios, quer colocar-se numa fasquia mais elevada. As oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional "são parte integrante do sistema de recompensas e devem ser geridos de forma a assegurar, em cada momento, uma convergência entre os interesses da Empresa e aspirações individuais, qual é a base em que assenta a nova relação de trabalho" (Camara, 2000:134).

1.2.5.1.5. Envolvimento nos Objetivos Estratégicos da Organização

Atualmente, as Administrações das Empresas têm tido como iniciativa estratégica, a partilha a todos os níveis da organização dos vetores estratégicos a tomar, com vista à recolha de *feedbacks* que possibilitam aperfeiçoar o Plano Estratégico original. Advém daqui um conjunto de vantagens, entre as quais se destacam: o enriquecimento das soluções a tomar; a supressão da resistência à mudança; a retenção de novas ideias por parte dos Quadros e gestores com vista à elaboração do plano estratégico e, a perceção dos objetivos estratégicos, bem como o seu alcance a nível intraorganizacional. Contudo, apresentam também algumas desvantagens como os elevados níveis hierárquicos em algumas organizações e a possibilidade de existência de fugas de informação. Em suma, trata-se de uma iniciativa que possibilita elevados níveis de motivação para os empregados, bem como uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento dos mesmos.

1.2.5.2. Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas remetem para as recompensas sociais e materiais associadas ao trabalho, tal como o salário, estatuto e o grau de segurança no trabalho (Boxall e Purcell, 2008). De acordo com DeCenzo e Robbins (2007) incorporam recompensas externas ao trabalho e têm proveniência numa fonte externa – a Gestão.

1.2.5.2.1. Salário

O salário é o mais importante motivador extrínseco e representa uma contrapartida essencial ao serviço preconizado pelo trabalhador, e uma retribuição pelo investimento no ponto de vista do empregador (Boxall e Purcell, 2008). Diz respeito ao “montante em dinheiro ou em espécie que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho” (Camara, 2000:155), e deverá obedecer a três requisitos:

- 1) Ser uma compensação ao trabalho prestado, que poderá oscilar em função do contributo prestado pelo trabalhador ou, em utilidade da qualidade do trabalho prestado;

- 2) Possuir um caráter regular e periódico, não obstante de, geralmente, lhe estar associada uma componente variável, cuja periodicidade seja diferente;
- 3) Ser pago em dinheiro e em espécie, cujo pagamento é realizado ao ser fornecido ao trabalhador bens e serviços, como elemento salarial.

De acordo com Camara (2000) a componente salarial assenta em duas índoles distintas, que se complementam:

- ➔ O salário fixo: constituído pelo salário base que o trabalhador aufer, adicionando as prestações de trabalho regulares/periódicas associadas à contribuição do mesmo.
- ➔ O salário variável: trata-se de uma componente salarial que, na sua génese, não está garantida, pois depende da performance do trabalhador no que respeita ao alcance de determinados resultados previamente estabelecidos.

Como refere Cordeiro (2008), existem diversas formas de aumento salarial numa Empresa, tendo por base os diferentes tipos de estratégias Empresariais preconizadas (baixo custo/qualidade/ inovação). Estas poderão ser:

- Pela via de convenções coletivas;
- De acordo com os resultados obtidos;
- Individualizados de acordo com o mérito ou desempenho;
- Individualizados de acordo com o conhecimento e formação profissional;
- Individualizados dados os contributos dos trabalhadores para os objetivos organizacionais.

1.2.5.2.2. Planos de Incentivos

Os planos de incentivos referem-se aos “componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado” (Camara, 2000:162). Possuem três objetivos: (1) estabelecer uma ligação entre o nível de recompensas ao nível de desempenho do trabalhador; (2) potenciar comportamentos desejáveis alinhados com os objetivos de negócio da Empresa; (3) promover a retenção de trabalhadores indispensáveis à Empresa, através do reconhecimento do seu trabalho e solidificando o compromisso organizacional.

De acordo com Camara (2000), para que haja uma alteração de comportamento dos empregados a médio prazo, existe a necessidade de presença de determinados pré-requisitos por parte do sistema de recompensas. Entre os quais destacam-se: (1) clarificação da visão organizacional, bem como os comportamentos associados; (2) cooperação da envolvente organizacional, onde haja partilha por parte dos gestores; (3) inalterabilidade da componente associada aos incentivos, apesar de se admitir ligeiras mutações; (4) perceção por parte dos trabalhadores que os incentivos são um meio para o reconhecimento, e não uma ferramenta de controlo.

Existem diversas modalidades de incentivos, os quais podem, numa dimensão temporal, serem de curto, médio ou longo prazo e, numa dimensão pecuniária, monetários ou não monetários. Entre eles destacam-se: sistemas de comissões, bónus, viagens, *stock options*, *phantom shares* e *stock grants*.

Os sistemas de comissões (Camara, 2000:173) são “particularmente ajustados às necessidades de incentivar a força de vendas porque ao premiar o volume de vendas alcançado, com determinada margem, num prazo relativamente curto, associam diretamente o esforço desenvolvido e a recompensa recebida.” Como refere o mesmo autor, este não acumula com outros incentivos de curto prazo, admitindo, porém, remodelações no sistema de atribuição de bónus, recompensando objetivos de equipa e dimensões comportamentais. Em suma, estes visam “recompensar os outputs associados à produtividade de um grupo, seção, departamento ou Empresa” (Beardwell e Holden, 1997:515).

O bónus, por sua vez, não admite a recompensa dos objetivos individuais dos trabalhadores, mas sim “recompensar e valorizar os objetivos de equipa, encorajando a solidariedade, entreajuda e trabalho e equipa e os comportamentos desejáveis no exercício da atividade profissional” (Camara, 2000:176). Está associada à emergência de uma estrutura em que os grupos de trabalho têm liberdade de ação, onde a partilha de responsabilidades e resultados entre as equipas é clara e que o sentido de cooperação entre os membros das equipas seja forte e indispensável.

As viagens destinam-se aos trabalhadores que alcancem determinados objetivos de equipa, bem como um desempenho individual exímio. Não são permutáveis pela componente monetária e visam essencialmente comemorar o alcance do sucesso, fortalecendo o espírito de equipa e aumentando a visibilidade interna da organização.

Os incentivos de longo prazo (Gerhart e Milkovich., 2008:15) “têm a intenção de concentrar os esforços dos empregados nos resultados de vários anos. Estes apresentam-se sob a forma de propriedade ou opções de compra de ações a um preço fixo (...) a crença subjacente à propriedade de ações é que os funcionários com uma participação financeira na organização vão-se concentrar em objetivos financeiros de longo prazo, tais como o retorno do investimento, participação de mercado e retorno sobre o património líquido, por exemplo”.

De acordo com Camara (2000) possuem dupla finalidade:

- ➔ Reter um conjunto de pessoas fulcrais para o sucesso organizacional.
- ➔ Aliar a componente variável da remuneração, não só associada ao desempenho, mas também aos resultados de negócio.

Stock Options: permite ao trabalhador a compra de ações da Empresa, garantidas pela mesma, uma vez por ano. Espera-se que as ações – cotadas em bolsa – evoluam de forma favorável e criem uma relação positiva entre o preço de compra o valor destas. A finalidade das *stock options* passa também por “incentivar os gestores a maximizar o preço das ações das ações, portanto, o valor da Empresa” (Amadiou, 1995:66).

Stock Grants: comportam-se de maneira semelhante às *stock options*. Contudo, onde nessa modalidade, as ações não representam qualquer tipo de valor caso a cotação baixe, enquanto nas *stock grants* “ainda que baixem de cotação, têm sempre um valor intrínseco, embora menor” (Camara et al., 2010:520).

Phantom Shares: direcionado para Empresas que, embora não cotadas na bolsa, aspirem à adoção deste tipo de incentivos. São disponibilizadas unidades de participação ao invés de ações, com um determinado valor inicial e a valorização destas é obtida através de rácios internos, que espelhem justamente a situação financeira da Empresa, não estando sujeitas a oscilações externas, como nas cotações de ações (Camara et al., 2010).

1.2.5.2.3. Benefícios

Martocchio (2003) refere-se, num sentido lato, aos benefícios dos empregados como uma compensação independente ao salário em si. Num plano contemporâneo, estes “podem ajudar a motivar o desempenho, suportar mudanças de comportamento, reforçar novos valores e objetivos de negócio, refletir e fortalecer a evolução da cultura organizacional” (Flannery, 1996:145). Dizem respeito a uma componente da retribuição, sendo de caráter pecuniário ou não pecuniário, de curto, médio ou longo prazo, propondo-se a satisfazer necessidades de cariz social de uma organização.

Os benefícios, de acordo com Martocchio (2003:5), têm três papéis fundamentais:

- 1) Atuar como programas de proteção, que promovem benefícios familiares, de saúde e de guarda, face a fatores como o desemprego, deficiência ou doenças graves;
- 2) Apresentar políticas de *time-off*, que compensam os trabalhadores quando estes não desempenham as suas tarefas laborais básicas;
- 3) Prover benefícios de adaptação e valorização, que promovem oportunidades para os funcionários e suas famílias.

Entre os múltiplos benefícios existentes destacam-se: subsídio de alimentação, seguro de saúde e de vida, plano de pensões, complemento do subsídio de doença, símbolos de estatuto, entre outros.

2. Metodologia

A metodologia é uma etapa de extrema importância, na medida em que se apresenta toda a estratégia de intervenção, e os recursos a utilizar para a concretizar. Neste ponto irão apresentar-se as questões metodológicas que sustentam este trabalho. Nesse sentido, iremos abordar o tipo de investigação, refletir sobre o estudo de caso e apresentar os instrumentos de recolha de informação.

2.1. Tipo de Investigação

Um dos aspetos essenciais na realização de qualquer investigação (científica) é a estratégia metodológica adotada. Neste sentido, é fundamental a preconização de uma articulação entre os objetivos, o objeto de estudo, e a opção metodológica seguida.

Como refere Cordeiro (2008) a construção da estratégia metodológica não se centra apenas na tentativa de compatibilização dos métodos disponíveis, partindo do pressuposto de que, porque recenseados no repertório de instrumentos válidos, podem ser utilizados todos e em qualquer circunstância. É por isso que cada investigação disporá de um conjunto de técnicas de investigação específicas e que se devem articular com as características e condições próprias do desenvolvimento da investigação.

Segundo Gil (2002), existem três padrões diferenciados relativamente aos objetivos de pesquisa:

- Pesquisa Exploratória: cuja principal finalidade é proporcionar uma maior familiaridade com o problema, A sua principal característica é a flexibilidade no planeamento, permitindo a ponderação sobre os diversos fatores que envolvem a problemática. Envolve também a pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, não descurando entrevistas com pessoas que tenham um contato direto com o “core” da questão.
- Pesquisa Descritiva: visa descrever o problema como um todo ou, estabelecer relações entre duas ou mais variáveis. Estas, tal como as exploratórias, são “as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais, preocupados com a atuação prática” (Gil, 2002:42).
- Pesquisa Explicativa: apelidada também de “experimental”, pretende explicar a relação entre causa e efeito de um determinado fenómeno.

O presente estudo possui a vertente de uma pesquisa exploratória, não tendo como objetivo final a representatividade. Pretende-se, assim, proporcionar informação sobre o tema em causa, facilitando a delimitação da temática do estudo. Este tipo de investigação, sustentada na pesquisa exploratória, tem assim como objetivo o conhecimento, o aperfeiçoamento ou mesmo a descoberta de ideias e intuições.

Paralelamente, esta investigação possui um carácter eminentemente qualitativo, utilizando o estudo de caso como base, e as técnicas de entrevistas e de análise documental como suporte.

Esta é uma estratégia que se adapta aos objetivos do estudo, nomeadamente porque pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” do fenómeno que se pretende investigar. O objetivo é pois explorar, descrever ou explicar um fenómeno.

2.2. O Estudo de Caso

A metodologia assume uma importância preponderante nas investigações académicas. Sem metodologia, os resultados das investigações não teriam qualquer validade científica. O método científico é “a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer investigador que repita as investigações nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados” (Campomar, 1991:95). A nível metodológico, este estudo irá ser abordado conforme as premissas de um Estudo de Caso.

O estudo de caso, de acordo com Robert Yin (1994), assenta com base nas “características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos” (Yin, 1994:13). Este autor refere-se a este método como ferramenta face a diversas situações, de modo a “contribuir ao nosso conhecimento dos fenómenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (Yin, 2010:24).

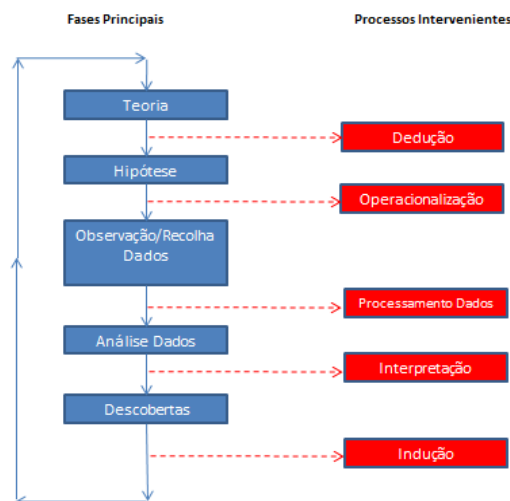
Trata-se de “uma investigação que se assume como particularista (...) debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial (...) procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (...) contribuindo para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006:2). Reside assim no “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (Gil, 2002:54).

Será utilizado exclusivamente uma metodologia qualitativa. Este tipo de pesquisa tem um carácter essencialmente exploratório: apela ao estímulo por parte do entrevistado para pensar e agir de livre arbítrio com a sua consciência, acerca de um determinado tema, objeto ou conceito. Numa investigação qualitativa “enquadram-se práticas de pesquisa muito diferenciadas, diversos paradigmas de interpretação sociológica com fundamentos nem sempre expressos. As formas de recolha, registo e tratamento do material, são muito diversificados” (Guerra, 2006:11).

Para Flick (2005) existem quatro traços essenciais numa investigação qualitativa: A adequação dos métodos e teorias: neste tipo de pesquisa, focamo-nos essencialmente no objeto de estudo, em que estes “não são reduzidos a simples variáveis, são estudados na sua complexidade e inteireza, integrados no seu contexto quotidiano” (Flick, 2005:5).

Os métodos são adequados face à abertura dos seus objetos de estudo (entrevistas semiestruturadas e interpretação de texto); as perspectivas dos participantes na sua diversidade: a investigação qualitativa contempla os significados individuais e sociais do objeto, bem como a diversidade de perspectivas que incidem sobre o mesmo; a reflexão do investigador sobre a investigação: os métodos qualitativos observam a interação do investigador face ao campo e os seus membros como uma “parte explícita da produção do saber, em lugar de a excluírem a todo o custo, como variável interveniente” (Flick, 2005:6) Há uma maior incidência do investigador a nível expressivo, concretamente, no que concerne às suas impressões, irritações, sentimentos, bem como as suas ações, e observações próprias, fruto das suas interpretações e; a variedade de abordagens e métodos na investigação qualitativa: cada sujeito tem uma diferente interpretação do meio onde está inserido, que leva a uma construção e desenvolvimento de interações, traduzindo-se posteriormente numa reconstrução estrutural, relativamente ao espaço social e o plano de ação.

Figura 4 - Estrutura Lógica do Processo de Pesquisa Qualitativa



Fonte: Adaptado de Bryman (1996)

Este método refere-se que investigações desta índole “têm como campo de práticas e objetivos trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. Deve ser utilizada para abarcar, do ponto de vista social, grandes aglomerados de dados, de conjuntos demográficos, por exemplo, classificando-os e tornando os inteligíveis através de variáveis” (Minayo e Sanches, 1993:247).

2.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Definidos os traços delineadores do projeto (considerados os objetivos principais e secundários, o tipo de pesquisa a ter em conta e a amostra preestabelecida) deve-se

refletir sobre o tipo de informação a considerar e como se irá proceder à recolha dos respetivos dados.

2.3.1. Entrevista

Para a realização deste estudo, foram conduzidas três entrevistas semidiretivas. Esta técnica de recolha de dados foi aplicada aos responsáveis na área departamental de Recursos Humanos das organizações em nomeadamente. Uma entrevista é “um método de recolha de informação que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informação” (Ketele e Xavier, 1999:18).

As entrevistas realizaram-se no período compreendido entre 9 de Outubro de 2014 e 14 de Novembro de 2014, mediante a disponibilidade de ambas as partes (do aluno e do Diretor/Responsável da área de Recursos Humanos). As entrevistas decorreram na sede da Empresa, no gabinete do entrevistado (ver apêndice 1).

Relativamente a este método, emergem vantagens e limitações, de acordo com a tabela 1:

Tabela 1 - Vantagens e Limitações da Entrevista Semidiretiva

Vantagens	Limitações
Otimização do tempo disponível	Requer uma boa preparação por parte do entrevistador
Tratamento sistemático dos dados	Não simplifica o trabalho de comparação de respostas
Seleção de novas temáticas para aprofundamento	
Introdução de novas questões	

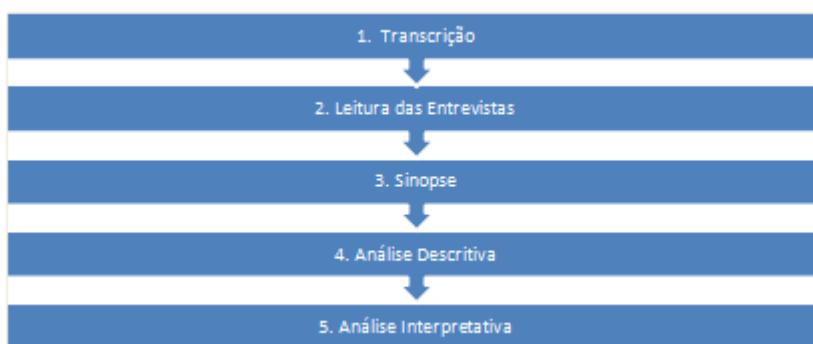
Fonte: Adaptado de: Biklen e Bogdan (2003)

Neste tipo de abordagem semidiretiva, o entrevistador “conhece todo os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do inquirido, mas a ordem e a forma como os irá introduzir são deixadas ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista” (Ghiglione e Matalon, 1993:70).

Segundo Quivy e Camphenoudt (1992) as entrevistas semidiretivas são as mais utilizadas em investigação social: não se trata de uma entrevista aberta nem direccionada para um estilo de perguntas pré-definidas. Obedece a um guião, sob o qual é imperativo obter resposta às questões presentes no mesmo, sem ser necessário obedecer a uma lógica sequencial. Uma entrevista semidiretiva “favorece não só a descrição dos fenómenos sociais, mas também a sua explicação e a compreensão de sua totalidade” (Triviños, 1987:152).

Atentando às entrevistas realizadas, ir-se-á utilizar um processo simplificado de análise de conteúdo, nomeadamente a análise dos discursos dos entrevistados. Esta “pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito (...) falamos de uma série de operações como descrever os fenómenos (...), descobrir as suas co-variações e associações (...) e ainda descobrir relações de causalidade/interpretações das dinâmicas sociais em estudo” (Guerra, 2006:69). Esta conjectura metodológica, segundo Guerra (2006), é dotada de cinco fases de tratamento dos dados obtidos, como demonstra a figura 5:

Figura 5 - Fases no Tratamento de Dados



Fonte: Adaptado de Guerra (2006, 69)

Na primeira fase, procedeu-se a uma transcrição das entrevistas realizadas de forma “integral e fiel ao que foi dito” (Guerra, 2006:69), face ao resultado das gravações em formato áudio. Seguidamente, as entrevistas foram lidas de acordo com o produto resultante da fase anterior, onde foi feita uma pré-análise ao conteúdo existente nas mesmas. Na terceira fase adveio a construção de sinopses, cuja finalidade foi sintetizar o conteúdo dos discursos provenientes das entrevistas, através da elaboração de quadros, onde reúne toda a informação essencial sobre as temáticas e a problemáticas do estudo (Guerra, 2006). Concluída esta etapa, sucede-se a análise descritiva, onde se contemplou uma metodologia de análise de conteúdo tradicional, em que “são identificados os corpus da entrevista a analisar em profundidade e, com recurso à identificação e à contagem de categorias e subcategorias, faz-se uma análise de conteúdo temática” (Guerra, 2006:83). Por fim e concluindo o processo de análise de conteúdo, procurou-se relacionar o sentido social inerente ao fenómeno estudado, via correlação de variáveis e articulação dos fenómenos estruturais retidos, através do

desenvolvimento pressupostos teóricos explicativos do fenómeno a abordar – a análise interpretativa (Guerra, 2006).

2.3.2. Análise de Documentos

Neste estudo, está também presente a transcrição de informação cuja génese está presente em documentos internos da organização, que é de pertinência elevada para o complemento de informação relativamente a cada uma das três Empresas.

Este tipo de informação foi solicitado aos responsáveis de Recursos Humanos aquando do período de realização das entrevistas. Foram solicitados documentos que retratassem a história da organização, missão, visão, caracterização histórica do número de trabalhadores e, mediante o grau de confidencialidade, relatórios de políticas remuneratórias e sobre a estratégia das Empresas.

A principal utilização de documentos para um estudo de caso é de “validar e reforçar a evidência de outras fontes” (Yin, 2010:103). A utilização desta fonte de evidência comporta um conjunto de pontos fortes tais como: a estabilidade de suporte de informação, a descrição, a exatidão no conjunto de informação e a cobertura ampla, na medida que admite múltiplos acontecimentos e configurações, decorrentes num longo período temporal (Yin, 2010)

2.4. Dimensões das Entrevistas

Relativamente à dimensão que as entrevistas pretendem alcançar, estas irão recair sobre a política remuneratória de cada uma das três Empresas a analisar. As entrevistas estão estruturadas em seis partes distintas:

- I. Identificação: onde se pretende uma breve caracterização do Diretor/Responsável de Recursos Humanos, quanto à sua experiência na Empresa e formação académica;
- II. Caracterização da Empresa: apresentam-se os dados relativos aos serviços/produtos que as Empresas visam prestar/fornecer, e a relação das mesmas face ao mercado onde atuam;
- III. Caracterização dos Recursos Humanos: este capítulo pretende descrever os trabalhadores que compõem as diversas categorias profissionais de cada uma das diferentes organizações;
- IV. Objetivos e Estratégia: objetiva-se junto do interlocutor, as metas que as Empresas pretendem alcançar futuramente, e como irão proceder para alcançar esses fins;
- V. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: aspira-se ao conhecimento das práticas de Recursos Humanos das organizações em apreço, bem como as

principais estratégias ao nível de Recursos Humanos e como estas se relacionam com a estratégia de negócio das Empresas.

- VI. Política de Remunerações e Estratégia: o sexto e última seção aborda questões relativas à interação do subsistema da Gestão das Remunerações com os diferentes subsistemas de Gestão de Recursos Humanos, interação com a estratégia Empresarial de cada uma das três Empresas, e a caracterização dos vários componentes que compõem o sistema remuneratório das mesmas.

3. Descrição e Análise dos Resultados

Este capítulo pretende apresentar e analisar os dados recolhidos, tendo por base as entrevistas conduzidas aos responsáveis/Diretores da área de Recursos Humanos de três Empresas. A análise aos estudos de caso irão incidir sobre os discursos dos intervenientes supra-referidos e no auxílio complementar em documentos internos que reflitam os principais vetores a nível histórico, missão, visão, valores e estrutura organizacional das Organizações, bem como o preenchimento de algumas lacunas presentes na informação retirada dos discursos aos intervenientes. A principal finalidade das entrevistas semidiretivas realizadas passa pela obtenção respostas que permitam sustentar os objetivos propostos para a consecução do estudo.

A apresentação dos estudos de caso contempla a seguinte ordem estrutural: caracterização e história da Empresa; caracterização dos Recursos Humanos; objetivos e estratégia; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; política de remunerações e estratégia.

3.1. Empresa A – Electro Arco S.A.

Os dados referentes à Empresa Electro Arco S.A. foram adquiridos por meio de uma entrevista realizada ao Responsável de Recursos Humanos (ver apêndice 2) e, através da consulta do manual de acolhimento da Lincoln Electric e do manual de qualidade da Electro Arco S.A.

O Responsável de Recursos Humanos (R.R.H.), possui uma licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e uma pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, desempenhando funções na Empresa há 25 anos e, no cargo atual, há cerca de 20 anos.

3.1.1. Caracterização e História

A Electro Arco S.A. é uma Empresa inserida no setor de indústria transformadora. É associada à *Lincoln Electric Holding*, líder mundial na produção e comercialização de produtos para soldadura. A Empresa encontra-se sediada na Venda do Alcaide, concelho do Pinhal Novo, distrito de Setúbal e dedica-se à produção de elétrodos revestidos e em inox.

A Empresa foi fundada em 1937, expandindo-se para Lisboa pouco tempo depois, pois havia uma procura incessante de produtos para Soldadura (Electro Arco, 2008). Pouco tempo depois, afirmara-se como líder de mercado em Portugal e, face aos investimentos realizados e permanente desenvolvimento dos produtos, a Empresa alcançou uma admirável reputação, tanto a nível nacional como internacional (Electro

Arco, 2008). Em 2008, a Electro Arco S.A. foi adquirida pela *Lincoln Electric Company*, passando a estar associada a um grupo internacional – “esta era uma Empresa independente, associada a um grupo Nacional. Contudo, esta foi adquirida em 2008 pela Lincoln e passou a ter a insígnia da Lincoln Electric Holding” (R.R.H.).

No panorama internacional, a *Lincoln Electric Company* foi fundada em 1895, em Cleveland, Ohio, por John C Lincoln, e o capital de investimento inicial fora de duzentos dólares. O seu irmão James F. Lincoln ingressou apenas uma década mais tarde, como comercial (Lincoln Electric, 2013). A Empresa prosperava, e abriu uma fábrica em Toronto, em 1916, – de modo a poder distribuir pelo Canadá os produtos fabricados nos E.U.A. Estabeleceu-se em 1936 a Lincoln Electric na Austrália, por meio de William I. Miscoe – jovem vendedor que fora enviado com o intuito de expandir o negócio nesse local. Posteriormente, celebrou-se a expansão do negócio da Lincoln, com a criação de uma fábrica em Rouen, em 1953, estabelecendo a insígnia da Lincoln Electric na Europa (Lincoln Electric, 2013). Atualmente, possui 48 fábricas, distribuídas por 19 países, em 5 continentes (Lincoln Electric, 2013).

A visão da *Lincoln Electric* manifesta-se por ser “um fabricante global e líder em produtos de solda, corte e interliga de mais alta qualidade no mercado (...) a paixão duradoura para o desenvolvimento e aplicação das nossas tecnologias permite criar soluções completas que fazem os nossos clientes mais produtivos e bem-sucedidos. Vamos distinguir-nos através de um firme compromisso com os nossos colaboradores e uma unidade implacável para maximizar o valor do acionista” (Lincoln Electric, 2013:3). A cultura Empresarial da Empresa assenta em valores como “a coragem, a paixão, a flexibilidade, responsabilidade e inovação” (R.R.H.).

No que concerne ao posicionamento da Empresa no mercado Empresarial, esta “atualmente, e em termos globais, encontra-se em expansão no mercado Empresarial” (R.R.H.). Quanto às vantagens concorrenciais da Empresa, pronunciam-se em serem “das poucas Empresas a atuar neste setor em Portugal, visamos a diferenciação em superar-nos (...) através da qualidade dos produtos produzidos” (R.R.H.).

3.1.2. Caraterização dos Recursos Humanos

A Electro Arco S.A. é composta por 75 trabalhadores pelo que se trata de uma Média Empresa. A idade média dos Recursos Humanos a desempenhar funções na organização é de 42 anos.

Quando confrontado sobre os tipos de contrato em predominância na organização, o entrevistado afirmou que “*todos os colaboradores possuem na totalidade contratos sem termo*” (R.R.H.). Verifica-se também uma superioridade considerável quanto ao género, dado que, dos 75, “*60 colaboradores são homens e os 15 remanescentes são mulheres*” (R.R.H.).

O nível médio de habilitações literárias da Empresa corresponde ao 9º Ano unificado, que equivale ao 5º ano do antigo quinto ano do liceu. Este baixo nível de

escolaridade explica-se pelo fato de tratarem-se de *“colaboradores que já estão nesta Empresa há décadas, em que o 5º ano do liceu (...) correspondia à escolaridade obrigatória na altura”* (R.R.H.).

A área de Recursos Humanos está posicionada no organograma da Empresa (ver apêndice 3) de forma independente, *“respondendo diretamente a um responsável europeu”*.

3.1.3. Objetivos e Estratégia

O principal objetivo da Electro Arco S.A. passa pelo *“impulsionamento de soluções baseadas em negócios que proporcionam crescimento e retornos específicos rentáveis”* (R.R.H.). Vai ao encontro do que refere Robbins (1993, cit in. Camara, 2000), no que concerne à opção estratégica que a Empresa pode tomar – e face ao posicionamento da mesma no mercado onde opera, de acordo com o interlocutor – onde estamos perante uma via de controlo de custos: suportando o atual portfólio de produtos e serviços que a Empresa detém, procura-se ser a mais eficiente no mercado onde esta se insere.

De acordo com o interlocutor, a Empresa providencia estrategicamente a *“construção de uma cultura de mudança e do desenvolvimento de competências (...) melhorando a comunicação interna (...) Avaliando e mensurando os resultados e implementando processos de Gestão eficientes”* (R.R.H.).

3.1.4. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

No que concerne ao papel geral da área de Recursos Humanos da Electro Arco S.A., esta passa pelo *“desenvolvimento de Recursos Humanos, através da definição de processos de gestão de desempenho”*, acrescentando que *“o desempenho do funcionário, ou a falta do mesmo, poderá ter um impacto enorme tanto financeiramente, como programaticamente* (R.R.H.) ”. Isto contempla o que é abordado por Bilhim (2004), numa perspetiva estratégica da Gestão de Recursos Humanos, ao implementar-se uma cultura organizacional em que os trabalhadores têm responsabilidades atribuídas pela melhoria dos negócios e atividades, por meio das suas competências, habilidades e contribuições.

Respeitante às práticas de Recursos Humanos existentes na Empresa, e como foi referido precedentemente, há *“uma focagem minuciosa no desempenho dos colaboradores”*, sobressaindo *“um processo rigoroso e consistente na avaliação da contribuição do funcionário, tendo em vista melhorar a eficácia organizacional, através da avaliação de desempenho”* (R.R.H.). Há uma preocupação com as práticas de gestão da formação individual dos trabalhadores, e intervêm em três frentes: *“o desenvolvimento na função atual, o aumento dos níveis de eficiência e preparação para futuras funções”* (R.R.H.). Ressalva-se o tipo de recrutamento e existente, que é sobretudo o interno.

A estratégia de Recursos Humanos da Empresa visa “sobretudo no desenvolvimento dos Recursos Humanos, centrando-se (...) no processo de gestão de desempenho”, na medida que irá coadjuvar os trabalhadores a “percecionar o que deverão realizar e quais as competências a desenvolver, com vista a tornar a missão da Empresa, real”, promovendo “a eficácia organizacional, tanto em equipa como individualmente” (R.R.H.).

Como principais princípios orientadores, verificam-se três: “o conhecimento e capacidades, (...) o que necessita ser executado (...) e como o trabalho é executado (...) cuja interação de todos estes vetores irão definir um bom ou mau desempenho”. O entrevistado pronuncia-se que “quando um diretor e um funcionário chegam a um consenso ao nível de objetivos a atingir, e quais os resultados expectáveis, é meio caminho andado para o sucesso, e a melhor maneira de atingir os mesmos, é através do desenvolvimento dos nossos Recursos Humanos” (R.R.H.). Pode-se verificar, segundo Bilhim (2004) que face ao sentido estratégico da Gestão de Recursos Humanos, a principal dimensão da Empresa é a formação e desenvolvimento, ao valorizarem-se os trabalhadores, por meio de processos formativos, numa índole de investimento, e não como custo.

A articulação entre a estratégia de Recursos Humanos com a estratégia de negócio da Empresa preconiza-se na medida que existe “um processo rigoroso e sólido na avaliação do desempenho do colaborador e, conseqüentemente, a avaliação da contribuição do funcionário, ajuda-nos a aprimorar a eficácia organizacional, tanto em equipa como individualmente, alinhando o desempenho individual com os objetivos de negócio e cria, por sua vez, uma cultura de desenvolvimento e de pareceres” (R.R.H.). Isto vai ao encontro do que é anunciado por Legge (1995), cit in. Gratton et al. (1997) ao afirmar que há uma maior preocupação no controlo, especificamente, nos sistemas de desempenho e atividades individuais, em que se pretende assegurar a vantagem competitiva da organização.

Verifica-se o tecer de considerações por parte do entrevistado relativamente a indicadores, nomeadamente ao tipo de competências que os trabalhadores deverão assimilar para a obtenção do sucesso Empresarial: as essenciais e específicas - tanto pessoal, como profissional, em que há uma distinção entre as competências a desenvolver para os trabalhadores e para os executivos e chefias: “existem x competências a apresentar para todos os funcionários e x+y competências a apresentar para os diretores/líderes” (R.R.H.). Foi dado um exemplo de competências que os trabalhadores deverão apresentar como parte das suas responsabilidades laborais: “o alcance de resultados de qualidade e manter o foco no cliente, para todos os funcionários (...) O desenvolvimento de talentos e a conscientização negocial, exclusivamente para os líderes” (R.R.H.). Ratifica, segundo Duarte et al. (2006) a singela relação entre o desenvolvimento pessoal e profissional, onde os trabalhadores vêm-se recompensados pela dedicação e desempenho, estabelecendo um elo de ligação entre as suas performances e o sistema de recompensas. De acordo com os mesmos autores, prima-se também pela valorização no input de gestão de competências, onde há um enriquecimento do trabalhador a nível pessoal e profissional.

Existe um mecanismo para avaliar o cumprimento da estratégia de Recursos Humanos, composto por vários componentes: em primeira instância “uma escala de

classificação quantitativa, que varia de 1 a 4, em que irá medir/avaliar cada competência, tendo em conta a observação direta e parecer de terceiros” (R.R.H.). Existe a demarcação de metas e objetivos – “geralmente entre 3 a 5, em que estas devem ser específicas e mensuráveis, geralmente escritas, de modo a que o colaborador possa ver como é que os seus objetivos estão relacionados com a Lincoln ou com a visão do departamento” (R.R.H.). A junção da avaliação de competências e a avaliação do cumprimento das metas/objetivos, irá descrever, quantitativamente, a avaliação final, que poderão ser ou não, alvo de revisão: “Associado, temos um cálculo para avaliação, que varia entre 60% e 120% (...) classificações acima ou abaixo da média (superiores a 105% e inferiores a 85%, terão que ser revistas comigo, juntamente com o diretor funcional europeu (...) quanto à periodicidade deste mecanismo, esta é anual” (R.R.H.).

3.1.5. Políticas de Remuneração e Estratégia

Dada a coerência entre a definição das estratégias ao nível das políticas remuneratórias e a estratégia de negócio, existe uma relação entre estas duas variáveis na Electro Arco S.A.. Existem dois vetores associados à estratégia Empresarial que mobilizam a aquisição de competências e atuam na mensurabilidade de resultados (como fora referido anteriormente), que por sua vez estão direcionadas para *“o treinamento e acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores”*, e que induz ao *“processo de gestão do desempenho, consoante os vetores de treinamento/desenvolvimento”* previamente acordados e, conforme os efeitos resultantes deste processo, atuará *“como ferramenta para medição de bonificações, incentivo de vendas, crescimento de carreira e outras recompensas de desempenho”* (R.R.H.). Isto vem corroborar a perspetiva de Lawler (1989), cit in. Camara (2000), relativamente ao desenho do sistema de recompensas, em que este enceta uma conexão entre o desempenho e as competências dos trabalhadores.

Verifica-se uma relação entre os subsistemas de gestão de desempenho, de carreiras e formação, no que respeita à articulação com o subsistema da gestão de remunerações. Relativamente aos resultados práticos, ao nível da gestão da formação, o entrevistado refere-se, como havia sido mencionado no capítulo transato, ao enfoque no desenvolvimento individual dos trabalhadores, que atuam em três frentes: *“o desenvolvimento na função, o aumento na eficiência e a preparação para futuras funções”* (R.R.H.). Ao efetuarem-se ajustes a nível função/carreira de um trabalhador na Electro Arco S.A., verificam-se de igual modo, ajustes na componente remuneratória. O interlocutor menciona ainda, no que respeita à gestão do desempenho, que *“se o desempenho de um colaborador – tendo por base as metas e competências alcançadas num determinado período estipulado forem francamente positivas, terá por consequente, um incremento ao nível de bonificações e incentivos”* (R.R.H.). Comprova-se o ideal de Alis et al. (2009), onde há uma articulação do subsistema da gestão de remunerações na avaliação, formação e gestão de carreiras dos trabalhadores, em que se constata um acompanhamento e desenvolvimento profissional, promovendo a valorização dos mesmos.

Constata-se uma correta gestão nos índices de atração, retenção e satisfação dos trabalhadores que advém da política de remunerações da Empresa, na medida *“que (...) os melhores colaboradores sejam recompensados anualmente, fruto dos resultados da avaliação de desempenho (...) Isso estimula a competição, a satisfação (...) e os objetivos são geralmente “acessíveis” de se alcançar”* (R.R.H.). Os objetivos pré-estipulados para o desencadeamento do processo anual de gestão de desempenho são de fácil cumprimento, e ao promover a acessível conclusão dos mesmos, promove também a percepção de satisfação dos colaboradores, tanto financeiramente (por meio de bonificações anuais) como psicologicamente (através da assimilação do trabalhador que o seu trabalho fora alcançado com distinção. Isto vem ao encontro dos ideais de Bilhim (2004), ao referir que a gestão das remunerações vai ao encontro da obtenção e motivação da vertente humana, por meio de fatores motivacionais, recompensando extrinsecamente – fatores financeiros – e intrinsecamente – fatores não financeiros.

Quanto aos principais critérios para determinar salários, estes regem-se por uma *“uma exaustiva descrição e análise de funções para determinar uma possível banda salarial, em que a componente variável é determinada de acordo com os resultados anuais da avaliação de desempenho”* (R.R.H.). No que respeita aos executivos/gestores é feito *“com base numa ferramenta de análise do mercado, em que analisamos que salários estão a ser pagos e as suas respetivas características (...) De acordo com os resultados, procedemos a adaptações necessárias”* (R.R.H.).

Os salários oferecidos aos trabalhadores pela Electro Arco S.A., fruto do desempenho das suas funções, situam-se acima dos valores estipulados por Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho (IRCT), cuja percentagem não foi divulgada por motivos confidenciais).

Não existe nenhuma aplicação de fringe benefits na Empresa, todavia, os trabalhadores possuem *“seguro de saúde, em que todos os funcionários têm direito ao mesmo”* (R.R.H.). Os executivos e gestores possuem um conjunto de benefícios associados ao símbolo de estatuto, nomeadamente, *“cartão de crédito, seguro de vida e saúde, automóvel e telemóvel”* (R.R.H.).

Respeitante à existência de aumentos salariais na Electro Arco S.A., estes são obtidos *“com base na individualização face ao mérito ou desempenho e individualizada face o contributo para os objetivos organizacionais”*.

A avaliação do sistema de recompensas é feita anualmente e os seus intervenientes são *“os chefes de departamento, juntamente com o departamento de Recursos Humanos”* (R.R.H.). Não se prevê nenhuma alteração nesse sistema de avaliação e, alusivo à vantagem competitiva que este constitui face à concorrência, o entrevistado afirmou que *“não constitui necessariamente nenhuma vantagem”* (R.R.H.).

3.2. Empresa B – Science4you

Os dados referentes à Science4you foram obtidos por meio de uma entrevista (ver apêndice 4) realizada à Responsável pela área Administrativa e Financeira da Science4you (que é responsável pela área de Recursos Humanos da Empresa) e através da consulta de documentos diversos, que refletem com maior exatidão a caracterização da vertente humana da Empresa.

O Responsável pela área Administrativa e Financeira (R.A.F.) possui um mestrado em Biologia, pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, desempenhando funções na Empresa e no cargo atual há aproximadamente 5 anos.

3.2.1. Caracterização e História

A Science4you é uma Empresa integralmente portuguesa, que se destina, como referiu a interlocutora, à produção, desenvolvimento e comercialização de brinquedos de caráter científico e ao planeamento e organização de eventos de animação e de cursos de formação.

Trata-se de um empreendimento que visa estabelecer uma relação entre uma instituição académica pública (Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa) e empresários, em que principal força motriz do negócio são os estudantes universitários recém-licenciados (CEE, 2010). De acordo com o Presidente do Conselho de Administração, “Os brinquedos e as atividades oferecidos pela Science4you são inovadores, didáticos e apreciados por pais, professores e crianças” (CEE, 2010:55).

Este projeto (CEE, 2010), foi iniciado em 2008 e contou com um número reduzido de sócios financiadores – professores e alunos – que, conjuntamente com o FINICIA, um “programa que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência para projetos Empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica” (IAPMEI, 2014), reuniram condições de ordem financeira que pudessem suportar os custos de negócio.

A visão da Science4you propõe-se a “melhorar os níveis de educação na sociedade, através do desenvolvimento de brinquedos e jogos, que permitam às crianças aprender enquanto brincam” (Science4you, 2014) e, como principal valor “assegurar sempre a Excelência, o Empenho e Eficiência” (Science4you, 2014).

A Empresa encontra-se atualmente em expansão. De acordo com a entrevistada está a vender em Espanha, Angola e Brasil, e conta com escritórios em Madrid e em Londres. A Science4you destaca-se da concorrência na medida que é uma “*Empresa 100% portuguesa (...) associada a uma instituição superior de prestígio e (...) estabelecemos uma excelente relação qualidade/preço dos produtos que são comercializados*” (R.A.F.).

3.2.2. Caracterização dos Recursos Humanos

A Science4you é constituída por 80 trabalhadores, pelo que se trata de uma Empresa de dimensão média. A idade média dos Recursos Humanos é de “26 anos... Em que o mais novo possui 19 anos e o mais velho 50... Contudo, a componente da idade situa-se muito entre os 20 e os 30 anos” (R.A.F.).

Quanto ao vínculo contratual, “Existem contratos com termo e sem termo, mas também a existência de estágios profissionais, através do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)” (R.A.F.).

Descarta-se a predominância do género na Science4you, posto que se atribui nenhuma preponderância nesta questão, pelo que existe, embora diminuta, uma superioridade do género masculino: 41 homens e 39 mulheres.

O nível médio de habilitações literárias atende à conclusão do ensino superior, pois “os nossos colaboradores possuem maioritariamente uma licenciatura ou mestrado” (R.A.F.).

Relativamente à área de Recursos Humanos da organização, esta desempenha funções de apoio (ver apêndice 5), “tanto em Portugal, como para os escritórios em Madrid e Londres, a área de Recursos Humanos insere-se no departamento de support, reportando ao conselho executivo” (R.A.F.).

3.2.3. Objetivos e Estratégia

O principal objetivo da Science4you é “tornar-se uma Empresa de referência na área dos brinquedos educativos e científicos, a nível mundial” (R.A.F.).

Como tal, para alcançar essa meta, “a Empresa pretende desenvolver produtos e serviços inovadores na sua área de atuação, e incidência em países onde há maior índice de comercialização de brinquedos, países onde há maior procura (...)” (R.A.F.), promovendo a proliferação da marca, essencialmente em mercados onde se regista uma maior procura em artigos deste setor. De acordo com Robbins (1993, cit in. Camara, 2000), a Empresa toma, no que toca às suas opções estratégicas, a via de inovação, ao desenvolver produtos e serviços que primam pela inovação e, ao apostarem em mercados onde haja maiores lacunas nos segmentos onde atuam.

3.2.4. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos da Science4you, situada no departamento de support, administra a *“gestão de todos os colaboradores da Empresa (...) Pela contratação e alocação de recursos, ou seja, aplicação das práticas de recrutamento e seleção, definição das políticas de remuneração, e gestão/elaboração de carreiras e planos de carreiras”* (R.A.F.).

Constatam-se como principais práticas de Recursos Humanos existentes na Empresa o *“recrutamento e seleção de novos colaboradores, feito de forma externa”* (...) O enaltecimento de práticas de desenvolvimento e formação *“a todos os empregados, tanto quando ingressam na Science4you (...) como ao longo do tempo”* (R.A.F.). O acompanhamento sistemático no desempenho dos colaboradores, *“onde poderá haver repercussões na compensação dos colaboradores e a existência de práticas de gestão de carreira dos Recursos Humanos, ao longo do desempenho de funções na Empresa”* (R.A.F.).

A Empresa tem como principal estratégia ao nível dos Recursos Humanos o investimento em jovens talentos: *“a aposta em colaboradores dinâmicos, jovens, empreendedores (...) que tenham um forte sentido de responsabilidade e estabeleçam boas relações Empresariais, tanto com o meio intraorganizacional como interorganizacional”* (R.A.F.). Há um acompanhamento progressivo na carreira destes, no que diz respeito ao desenvolvimento e desempenho dos mesmos: *“existe um acompanhamento do desenvolvimento e consequente desempenho dos mesmos, e irá ter repercussões no bónus individual dos colaboradores”* (R.A.F.). Esta estratégia é dotada de um principal ponto forte: *“determinação de planos de carreira adequados à gestão e estratégia da Empresa, bem como relacionados com a política remuneratória em que os trabalhadores são alvo”* (R.A.F.). A entrevistada complementa que *“ao sermos uma Empresa que recruta ativos jovens, estes são dotados de maior ambição a nível salarial, e temos que estar atentos a tais necessidades”* (R.A.F.). Corrobora de todo o ideal preconizado por Dertien et al. (2009), ao afirmarem que a retenção de talentos é elementar para Empresas que se situam numa fase de arranque, e que estão a crescer rapidamente. De acordo com os mesmos autores, deve-se proceder a uma identificação das pessoas fulcrais para o desenvolvimento futuro do negócio, nomeadamente, as que possuem competências nucleares ao nível da tecnologia – como cientistas, engenheiros e outros talentos técnicos – e pessoas que estão próximas do processo de desenvolvimento dos produtos comercializados e no processo de marketing.

A estratégia de Recursos Humanos coordena-se com a estratégia de negócio na medida que para atender aos objetivos propostos, *“temos de contar com recursos talentosos, empenhados e motivados. E esse papel cabe, sobretudo, à área de Recursos Humanos da Science4you”* (R.A.F.). Há um comprometimento de todos os trabalhadores para a consumação da estratégia. Ilustrando um exemplo, citando a entrevistada: *“realizamos reuniões mensais e ações de teambuilding para fazermos um balanço do mês transato... O que foi feito, o que melhoramos, como podemos melhorar, em suma, se há um correto alinhamento entre os objetivos que foram previamente estabelecidos, e como estamos a agir face à nossa política de Recursos Humanos”* (R.A.F.). Isto vem ao

encontro do que referem Gratton e Truss (1994), ao afirmarem que a Gestão Estratégia de Recursos Humanos pode ser uma fonte de vantagem competitiva ao estabelecer ligação da Gestão dos Recursos Humanos com as metas e objetivos estratégicos, de modo a incrementar o desempenho dos negócios.

Conclui-se ao analisar estes dois últimos conjuntos de dados, e de acordo com Bilhim (2004), que a vertente estratégica da Gestão de Recursos Humanos contempla como principal pressuposto a atração dos trabalhadores, dando um enfoque nas ações de planeamento de Recursos Humanos, na gestão de carreiras, gestão de desempenho e análise e descrição de funções. Contudo, não se comprovam as ações relativas à negociação coletiva, pelo que não foi mencionado nem no decorrer da entrevista, nem por auxílio a documentação da Empresa.

Quanto aos mecanismos utilizados para avaliar o cumprimento da estratégia de Recursos Humanos, verifica-se a existência de *“reuniões periódicas entre departamentos e procede-se à avaliação de colaboradores, de forma qualitativa, de forma a avaliar o seu desempenho e – seguindo (...) a lógica do que foi feito de bom, feito de mau, e como melhorar, irá proceder-se ao desenvolvimento de competências e conhecimento”*. (R.A.F.).

3.2.5. Política de Remunerações e Estratégia

Ao articular a estratégia definida ao nível do negócio com as estratégias preconizadas pela vertente remuneratória, verificara-se que a Empresa pretende *“ampliar a produção e prestação de serviços a uma escala global, sobretudo em países onde há uma maior preponderância na produção de brinquedos”* (R.A.F.) e, como tal, a gestão das remunerações irá ter impacto nesta extensão de mercado, na medida que *“a remuneração vai acompanhar o colaborador de forma estratégica”* (R.A.F.). Um exemplo concreto que a entrevistada nos referiu passa pela expatriação de um trabalhador: *“Um colaborador vai ocupar uma determinada posição no nosso escritório em Londres, a sua política de remuneração vai ter que acompanhá-lo, face as vicissitudes verificadas no seu plano profissional, pelo que haverá um reajuste salarial: se ele está a auferir X, irá auferir X + Y, em que Y é um complemento por expatriação”* (R.A.F.).

O subsistema relacionado com as políticas remuneratórias está articulado com diversos subsistemas de Recursos Humanos, nomeadamente com o de gestão de carreiras *“na medida que existe uma ligação entre a atração e motivação de colaboradores, face ao salário que lhes é ofertado, com vista uma gestão progressiva na carreira dos mesmos”*; e com o subsistema de recrutamento e seleção dado que *“ao apostar em jovens, há uma maior ambição por parte dos mesmos, e como isso, a Empresa vai ao encontro das suas necessidades remuneratórias”* (R.A.F.) e com o subsistema de gestão de desempenho, *“tendo em conta o ideal de que um colaborador tem um desempenho bom, e cumpriu os objetivos estipulados, terá acesso a benefícios, seguindo uma análise anual”* (R.A.F.).

Os resultados práticos *“traduzem-se na perspectiva que, ao primarmos por uma correta análise na articulação entre estes subsistemas, obtemos Recursos Humanos mais responsáveis, motivados, estipulando objetivos alcançáveis e estimuladores aos nossos colaboradores”* (R.A.F.). Isto preconiza o ideal de Armstrong (1999), ao existir uma correta integração horizontal das políticas e práticas de Recursos Humanos.

Verifica-se, de acordo com Duarte et al. (2006), relacionando com a gestão das recompensas, a edificação das competências dos trabalhadores, incrementando os índices de recompensa através dos esforços e desempenhos prestados pelos trabalhadores, por meio da gestão de carreiras; a avaliação de competências e autenticação de aspetos determinantes para a contratação do trabalhador – concretamente, ao apostarem-se em jovens, maioritariamente, com habilitações ao nível do ensino superior – de recrutamento e seleção e, finalmente, o ajuste de desempenhos de índole profissional e comportamental, que se traduz na atribuição de recompensas, através da gestão do desempenho.

A política de remunerações da Science4you promove a atração, retenção e satisfação dos trabalhadores, *“na medida em que existem planos de carreira alinhados com as expectativas e motivações dos colaboradores”*. Ao haver um correto alinhamento entre os planos de carreira ofertos com a política de remunerações existente, *“irá gerar maior motivação por parte dos colaboradores, levando a maiores índices de retenção e satisfação”* (R.A.F.). Nesta lógica, obedece-se à premissa que os sistemas de recompensas *“deverão atrair empregados com o perfil necessário, motivá-los a adotar o comportamento adequado, criar uma cultura e estrutura que militem a favor da excelência organizacional”* (Bilhim, 2004:281).

Os principais critérios utilizados para determinar salários para todos os trabalhadores, são a *“descrição e análise de funções, estudos de mercado e resultados do processo de gestão de desempenho”* (...) *pelo que se complementam com “a formação académica, experiência profissional e o número de anos ao serviço da Empresa”* (R.A.F.).

A diferença entre salários oferecidos pela Science4you aos trabalhadores, resultante do desempenho das suas funções e o convencionado por Instrumentos Reguladores de Contratos de Trabalho não foi apurada, dado tratar-se de informação confidencial.

Não se verifica a existência de fringe benefits, contudo, existem complementos ao subsídio de alimentação e telemóvel da Empresa” para todos os trabalhadores. Os executivos e gestores dispõem também direito a “seguro de saúde.

Obtêm-se aumentos salariais na Science4you *“através de avaliações inerentes ao sistema de retribuições”* (R.A.F.). Estes sistemas são avaliados numa periodicidade bianual, em que os intervenientes são a gestão de topo, nomeadamente os managers e vice-presidentes da Empresa. Existem em perspectiva, mudanças no sistema de retribuições, nomeadamente no processo avaliativo de *senior staff* e *junior managers*. O sistema constitui apenas um tipo de vantagem competitiva, e esta é interna, ao promover a equidade entre os trabalhadores. Num contexto interorganizacional, não se verifica nenhum aspeto relevante a mencionar.

3.3. Empresa C – Triumph International Portugal

Os dados alusivos à Empresa C foram obtidos por meio de uma entrevista realizada à Diretora de Recursos Humanos da Triumph International Portugal (ver apêndice 6) e, através da consulta de documentos internos, como o manual de acolhimento da Empresa.

A Diretora de Recursos Humanos (D.R.H.) possui um mestrado em Sociologia Económica, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, desempenhando funções na Empresa e no cargo atual há 1 ano e 7 meses.

3.3.1. Caraterização e História

A Triumph Internacional Portugal é uma Empresa multinacional, inserida no setor têxtil e de vestuário. Prime pela *“produção e desenvolvimento de roupa interior, lingerie, homewear e swimwear, numa fusão de excelente qualidade, mestria na confeção, fit perfeito e o último design”* (D.R.H.).

Localiza-se em Sacavém, concelho de Loures, distrito de Lisboa. Dedicar-se à produção “tanto para o mercado interno, onde os seus produtos são distribuídos em múltiplos pontos de venda do Continente e Ilhas, como também para a exportação destinada ao Mercado Europeu, bem como a diversos países extraeuropeus” (Triumph, 2014:9).

Presente em Portugal desde 1961, através da representação da sociedade alemã Triumph International, denominava-se Triunfo Internacional, Sociedade de Têxteis e Confeções, Lda. Num panorama internacional, a Triumph foi fundada em 1883 por Johann Gottfried Spiesshofer e Michael Braun e, constituída apenas por “seis máquinas de costura e seis empregados foi iniciada a produção de corpetes num celeiro em Heubach” (Triumph, 2014:10). A insígnia Triumph só foi adotada em 1902 (Triumph, 2014), pois os fundadores davam nome à marca (Spiesshofer e Braun). A fonte de inspiração foi o Arco do Triunfo, em Paris, e eis que surge a marca que é conhecida nos dias de hoje. Atualmente, a Empresa está difundida mundialmente, *“existindo mais de 2000 lojas, difundidas em mais de 120 países”* (D.R.H.).

A missão da Triumph passa pela “liderança do mercado global de roupa interior, alcançando um crescimento rentável (...) excedendo as expectativas do consumidor com produtos apetecíveis, de alta qualidade e um serviço de excelência (...) respeitando os mais altos padrões éticos e sociais e preocupando-nos com o meio ambiente.” (Triumph, 2014:13). Atendendo à sua visão, a Empresa, funciona seguindo uma índole tripartida – respeitando os ideais dos consumidores, dos trabalhadores e da Empresa (ver tabela 2). Os valores da Triumph regem-se pela paixão, franqueza, confiança, perseverança e respeito. As vantagens concorrenciais da Triumph pronunciam-se pela *“grande*

notoriedade a nível mundial da marca (...) e de algumas submarcas em particular, designadamente, a Sloggi e Valisére, cuja gama de produtos é produzida com excelente qualidade (...) bem como uma forte estrutura de distribuição a nível mundial” (D.R.H.).

Tabela 2 - Visão da Triumph Internacional

Triumph, uma Empresa que dá poder à auto-estima	
Consumidores	“Compram, usam e confiam nas nossas marcas e produtos sentem-se poderosos através do sentimento de atratividade, através de uma auto-perceção positiva, bem como um maior bem-estar e auto-estima”.
Colaboradores	“Vão moldar o nosso sucesso futuro através da confiança que temos na força, no valor e nas capacidades de todos. Vão ter orgulho de pertencer a Triumph porque esta desafia-os a pensar, a agir e decidir com auto confiança, como embaixadores da marca, empreendedores e pioneiros a cada dia”.
Empresa	“Incentivamos consumidores e colaboradores em todo o mundo a ser mais autoconfiantes, esforçamo-nos para nos tornarmos icónicos e diferenciados e por aumentar as vendas com lucro de 3 bilhões CHF em 2017”.

Fonte: Adaptado de Triumph (2014)

3.3.2. Caraterização dos Recursos Humanos

A Triumph International Portugal emprega 693 trabalhadores em Portugal, verificando que é uma Empresa de grandes dimensões. A idade média dos Recursos Humanos é de 43 anos. O nível médio das habilitações literárias corresponde ao 12º ano.

Verifica-se uma predominância na componente contratual existente na Empresa: *“Cerca de 84% dos colaboradores possuem um vínculo sem termo e os 16% remanescentes, a termo certo/incerto”* (D.R.H.). Há também uma supremacia do género, sendo este o género feminino.

A área de Recursos Humanos da Empresa é de N e reporta à direção-geral em Portugal. Por questões de confidencialidade, não é permitida a representação do organograma da Triumph neste estudo.

3.3.3. Objetivos e Estratégia

Os principais objetivos da Triumph International Portugal passam pela *“liderança do mercado global de roupa interior, preconizando um crescimento sustentável, atendendo às necessidades e expectativas do consumidor, oferecendo um produto que potencie uma excelente relação qualidade-preço, aliado a um serviço aprimorado de apoio ao cliente (...) promovemos de igual modo o aumento de vendas, perspetivando um lucro, a alcançar em 2017, de 3 biliões de francos suíços (D.R.H.)*. Verifica-se a aplicação de uma posição estratégia que prime pela diferenciação pela qualidade através de baixos custos, de acordo com Schuler e Jackson (1987) no que concerne ao comportamento dos trabalhadores e nas práticas de Recursos Humanos. A diferenciação pela qualidade *“significa mudar os processos de produção, que exigem trabalhadores a serem mais flexíveis e mais envolvidos”* (Schuler e Jackson, 1987: 210).

No que se refere à estratégia para o alcance dos seus objetivos, *“a Empresa está em fase de redefinição da sua estratégia a nível global... Está a desenvolver linhas delineadoras que promovam a melhor gestão de canais de distribuição, e a maximização da eficácia nos processos e pessoas, pelo que não poderei para já dar mais pormenores por questões sigilosas”* (D.R.H.).

3.3.4. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

O papel da área de Recursos Humanos para a Triumph Portugal é de *“conduzir as atividades de Recursos Humanos no negócio, de modo a gerar suporte para contemplação da missão, visão e valores (...) propiciar o respeito pelos valores e princípios organizacionais, bem como o código de conduta e o cumprimento dos objetivos organizacionais (...) potencia e facilita assistência relacionada com os conteúdos que passam pelo desenvolvimento organizacional, corroborando o bom cumprimento de todas as práticas de Recursos Humanos, bem como o alinhamento das mesmas com a estratégia global de Recursos Humanos e com o meio envolvente local”* (D.R.H.).

Verifica-se, de acordo com Becker e Huselid (1999) um ajuste externo ou vertical entre a arquitetura de Recursos Humanos e o processo de formulação estratégica do negócio e um ajuste interno ou horizontal entre os vários elementos que definem a arquitetura de Recursos Humanos da Empresa.

A diretora de Recursos Humanos salienta, no que se refere às práticas de Recursos humanos existentes na Empresa, à implementação de (D.R.H.):

- Um processo de recrutamento e retenção denominado por *employer branding*, *“ao reger pelo desenvolvimento da Triumph Portugal, possibilitando o recrutamento e retenção de um conjunto ideal de funcionários para desempenhar as funções atribuídas, com a mesma idealidade pretendida”*;

- Ao nível da gestão da formação, no que toca à subsistência de *“um plano estratégico de formação, cujos componentes preconizam-se pelo programa de liderança para líderes, cultura e mudança de gestão, programas de mentoring, a academia Triumph, aprendizagem e empregabilidade a longo prazo e o desenvolvimento organizacional”*;
- Ao nível da administração profissional, mais concretamente, na existência de *“práticas profissionais e eficientes de payroll, controlo e planeamento de Recursos Humanos, gestão de contratos e sistemas de pensões e assessoria jurídica”*;
- Ao nível da comunicação interna, no que se caracteriza pela *“comunicação padronizada, estabelecimentos de relações industriais e gestão de relações entre colaboradores”*;
- Ao nível da gestão de remunerações, cujas principais características são *“a revisão periódica de bónus e salários e a orientação para a performance e para o mercado no que respeita ao salário e bónus”*;
- Ao nível de avaliação de desempenho/avaliação de pessoal – *“designado por staffing review, ou people review”* – que contempla as práticas de *“performance appraisal, ou, em português, a avaliação de desempenho, a fixação de metas, papéis e responsabilidades, a avaliação de competências e habilidades de gestão, o desenvolvimento de carreiras, planeamento nas sucessões e, a elaboração de planos estratégicos anuais de colaboradores”*.

Respeitante à estratégia de Recursos Humanos da Empresa, decorre um plano estratégico com a duração de cinco anos, iniciado em 2010 e que se prevê a avaliação do mesmo em 2015, após ter decorrido o tempo exetável de duração deste.

O plano estratégico abrange três aspetos fulcrais: *“corrigir os fundamentos e princípios básicos de gestão, atuar na construção de alicerces sólidos e tornarmo-nos empregadores de primeira escolha”* (D.R.H.). Existem delimitações temporais na aplicação deste plano: *“no que respeita à primeira prioridade estratégica, a aplicação do plano decorreu entre 2010 e 2011, e verificou-se a melhoria em 16 de 18 pontos previamente acordados (...) a segunda precedência desenrolou-se entre 2010 e 2012, e observou-se, de acordo com a mesma lógica (...) um upgrade em 17 das 27 áreas a atuar (...) a terceira e última precedência deu início em 2010 (...) e ainda está em curso, pelo que ainda não há dados conclusivos até à data”* (D.R.H.). Esta estratégia constitui um ponto forte na medida *“que é abrangente e amplo, atuando em todas as componentes de Recursos Humanos na Empresa, desde a estrutura organizacional até aos sistemas de comunicação interna, passando pela gestão de talentos e gestão de remunerações, por exemplo”* (D.R.H.).

A estratégia de negócio da Triumph articula-se com a estratégia de Recursos Humanos através do programa estratégico *“GO People”*. Este programa é composto por três princípios: *“o desenvolvimento da liderança, através da defesa da visão, missão, estratégia, valores e princípios da Triumph, por entre a vertente humana; (...) a gestão do desempenho, ao melhorar a atuação e eficácia dos colaboradores, através de objetivos*

mensuráveis, gestão de talentos e carreiras e plano de sucessões; e o compromisso por parte dos colaboradores, ao implementar-se um ambiente de trabalho de alta qualidade, possibilidade de crescimento dentro da Empresa, ações de teambuilding e cimentar um espírito que permita que os funcionários se apaixonem pelas funções que exercem” (D.R.H.). Como acrescentou a entrevistada, “um dos objetivos deste programa (...) é a construção e desenvolvimento na excelência e na eficácia operacional, através da implementação de projetos de melhoria de negócio (...) e o envolvimento dos nossos funcionários é um fator preponderante para o sucesso na condução da nossa visão, missão e estratégia de negócio” (D.R.H.).

Isto vem reforçar a visão de Armstrong (1999), dado que se trata de uma estratégia de negócio (tendo por base os objetivos de negócio verificados no capítulo anterior) que prime pelo alcance de vantagem competitiva face à concorrência, por meio da qualidade e da melhoria contínua. De acordo com este autor e, associado à premissa anteriormente referida, suportam-se como estratégias de desenvolvimento dos trabalhadores através da indução e de programas de formação que focam essencialmente na qualidade.

Inerente ao programa *Go People*, “existe um *inquérito*” que permite medir o “*grau de comprometimento do colaborador face à organização, face ao trabalho, face à eficácia da liderança e eficácia organizacional e, face às condições de trabalho*” e, obtidos os resultados, estes irão servir como “*indicadores para verificar a coerência da estratégia, e em que aspetos a Empresa centra-se para atingir a excelência (...) verifica-se também a existência de country plans, com as atividades e os objetivos estabelecidas para cada ano*” (D.R.H.).

3.3.5. Política de Remunerações e Estratégia

Ao relacionar as políticas de remuneração e a estratégia Empresarial, a Triumph International Portugal prima pela atração de novos talentos e manter os atuais trabalhadores. Não se restringe apenas à remuneração e aos benefícios, mas também, “*a confiança (...) na Empresa, as relações estabelecidas com as chefias e com os colegas de trabalho, o reconhecimento e a experiência (...) de se trabalhar para uma Empresa global, bem como as oportunidades de aprendizagem e crescimento*” (D.R.H.). Especificamente, defende-se a ideologia que a Empresa “*contempla a remuneração fixa, a remuneração variável, os incentivos... Mas também o crescimento e o desenvolvimento pessoal como os elementos-chave que definem a remuneração (...) as estratégias delineadas pela Triumph International vão muito para além das estratégias associadas às políticas remuneratórias, apesar do peso fulcral destas*” (D.R.H.). A estratégia Empresarial está articulada com a estratégia remuneratória, contudo, vai para além da simples remuneração – há um ideal de pertença à organização, que prima pelo bem-estar do trabalhador, motivando-o, e a desempenhar com orgulho as tarefas inerentes à posição que este ocupa.

Na ótica de Armstrong (1999), e conforme supracitado no capítulo anterior, a Empresa adota uma estratégia de negócio que prime pelo alcance de uma vantagem competitiva face à concorrência, por meio da qualidade e da melhoria contínua.

Associado a este axioma, corrobora-se parcialmente a visão da entrevistada, ao afirmar que a estratégia de recompensas adequada passa pela ligação da componente remuneratória à qualidade, resultados e serviços de apoio ao cliente. Acresce-se, de acordo com o mesmo autor, uma estratégia remuneratória que contempla o reconhecimento e a existência de bónus individuais, usual numa estratégia de negócio cujo principal vetor seja o alcance da vantagem competitiva pela via da inovação, ao que não se verifica dado o teor da entrevista.

Há uma articulação entre os subsistemas de Recursos Humanos com o subsistema da gestão remuneratória, no que respeita (D.R.H.):

- Ao subsistema de gestão de desempenho: *“existe uma orientação nos padrões remuneratórios ligados ao desempenho, traduzido em sistemas de prémios e benefícios”*;
- No subsistema de recrutamento e seleção: *“concebe-se um plano estratégico de recrutamento, em que o principal objetivo é recrutar, selecionar e reter os principais talentos e, como tal, haver uma estratégia de recompensas inerente à boa condução do mesmo plano”*;
- No subsistema de gestão de competências, dado que *“encontra-se em curso um processo de people review, que pretende identificar key people, key change agents e key positions. A partir desta identificação, o sistema de payroll poderá sofrer alterações em conformidade a fim de reter as posições e pessoas identificadas”*.

A articulação destes subsistemas vai ao encontro do que se havia abordado anteriormente nas Empresas A e B, quanto ao que Alis et al. (2009) e Duarte et al. (2006) formulam sobre a relação dos subsistemas de Recursos Humanos com o subsistema da gestão das remunerações.

Ao verificar-se uma mutação no sistema de *payroll*, com a finalidade de atingir a excelência e de evidenciar-se pela retenção dos trabalhadores, a Triumph foi aprimorando progressivamente a atuação da política de remunerações neste nível. Nas palavras da Diretora de Recursos Humanos, *“desde 2010 que o programa de recrutamento e retenção de colaboradores tem vindo a ser moldado, pelo que em 2013 já se encontrava perfeitamente funcional, ao que posso considerar, apesar de haverem constantes alterações, regra geral, este promove a retenção de colaboradores na Triumph”*.

Existem práticas na Triumph que promovem a atração e satisfação de trabalhadores, como *“programas de coaching e mentoring, programas de trainees como a Academia Triumph, a promoção interna, planos de carreira funcionais, possibilidade de fazer carreira a nível internacional”*. Aliado ao facto de ser *“uma organização sólida e de renome a nível mundial, promove a atração (...) O nome Triumph atrai e, por consequente, as políticas de remuneração também são atraentes”* (D.R.H.).

Relativamente aos principais critérios para determinar os salários, estes reportam ao *“tipo de função a desempenhar, a experiência na função, os resultados da avaliação de desempenho e staffing review (...) este último incorpora, especificamente, o cumprimento ou não cumprimento das metas estabelecidas previamente, dos papéis e responsabilidades imbuídas, a retenção de competências e a demonstração de habilidades de gestão”* (D.R.H.). O salário base é determinado através da descrição e análise de funções e através de estudos de mercado. De acordo com a entrevistada, estes critérios aplicam-se de igual modo para executivos e gestores.

Como se verificou nas Empresas A e B, esta segue os ideais preconizados por DeCenzo e Robbins (2007), ao não considerar apenas a análise de funções como um processo único na descrição do valor da função, havendo sempre a condicionante do mercado de trabalho externo, para determinar a estrutura do pagamento da organização.

A Triumph pratica salários mais elevados em comparação com os salários descritos pela legislação. Dependendo da função, *“poderá haver salários 50% acima do definido pelo Contrato Coletivo de Trabalho (CCT) do setor”* (D.R.H.).

Não se verifica a existência de nenhum pacote de benefícios associado às necessidades dos trabalhadores nem benefícios associados ao símbolo de estatuto, mas sim *“um sistema de incentivos, essencialmente, de ordem pecuniária e de acordo com o sistema de gestão por objetivos implementado para os Managers”* (D.R.H.). Pode-se depreender que, e de acordo com Camara (2000), que se trata de sistemas de comissões e componentes bónus, associadas à produtividade Empresarial compreendida num determinado período temporal, visto tratarem-se de incentivos não monetários.

Os aumentos salariais na Empresa verificam-se *“de forma negociada com o sindicato predominante, em conjunto com aumentos diferenciados de acordo com os processos de people review e performance appraisal”* (D.R.H.).

A avaliação do sistema de retribuições é feita anualmente, após os processos de *people review e performance appraisal*. Quanto aos intervenientes na avaliação são os Human Resource Managers e a direção-geral”. Futuramente, não se prevê nenhum tipo de mudança nesse sistema e, há a perceção de constituição de vantagem competitiva face à concorrência, visto *“tratar-se de um processo inovador, repensado e atualizado frequentemente e visam a retenção dos colaboradores mais talentosos”* (D.R.H.).

Conclusão

Este estudo visa refletir, numa índole estratégica, sobre a política de remunerações das Empresas A, B e C, através da caracterização da vertente remuneratória, da coerência do subsistema da gestão das remunerações com os restantes subsistemas de Recursos Humanos e de que forma o sistema remuneratório constitui uma mais-valia para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos das mesmas organizações.

Para a concretização deste estudo, procedeu-se ao enquadramento teórico inerente à temática das políticas e das práticas de remuneração e à realização de entrevistas semidiretivas aos responsáveis das organizações, bem como o recurso a análise de documentação interna, propondo-nos a complementar as lacunas conferidas no discurso verificado nas entrevistas.

De modo a sintetizar os resultados do estudo de caso, procedeu-se à elaboração de um quadro sinopse (ver apêndice 7) que contém as ideias principais resultantes de uma análise às entrevistas realizadas.

Como resposta aos objetivos estabelecidos para este estudo, constatou-se que, com base na análise dos estudos de caso preconizados, obtivemos as seguintes conclusões que se apresentam seguidamente:

No que se refere à caracterização da vertente remuneratória verificou-se:

- As Empresas procuram determinar salários regendo-se a partir de critérios como: descrição e análise de funções (Empresa A e B), realização de estudos de mercado (Empresa B), resultados da avaliação de desempenho (Empresa A, B e C) e formação académica e experiência profissional (Empresa B e C);
- Com exceção da Empresa B, as Empresas praticam salários acima dos valores referidos pelos Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho associado aos setores correspondentes;
- A componente variável dos salários é composta por bonificações como resultado das avaliações de desempenho (Empresas A, B e C);
- Associado à componente salarial, verificam-se benefícios como: seguro de saúde (Empresa A), complemento no subsídio de alimentação e telemóvel (Empresa B). A Empresa C ao invés possui um sistema de incentivos, de ordem pecuniária e que é fruto dos resultados da gestão por objetivos;
- As Empresas promovem benefícios associados ao símbolo de estatuto: cartão de crédito, seguro de vida e saúde, automóvel e telemóvel na Empresa A e um seguro de saúde na Empresa B. A Empresa C rege-se pelos resultados do sistema de gestão por objetivos;

- Os aumentos salariais ocorrem por individualização face ao mérito, desempenho ou contributo para objetivos organizacionais (Empresa A); através das avaliações preconizadas ao sistema de remunerações (Empresa B); via negociação sindical e após resultados alusivos ao desenvolvimento de competências e desempenhos (Empresa C);
- A avaliação ao sistema de retribuições é feita anualmente nas Empresas A e C e, semestralmente, na Empresa B;
- Não se perspectivam mudanças no sistema de recompensas, exceto na Empresa B, onde haverá uma maior abrangência interna na atuação do mesmo;
- O sistema de recompensas não constitui nenhuma vantagem competitiva face à concorrência, salvo na Empresa C, dado ser um processo que visa a retenção dos Recursos Humanos mais talentosos.

No que se refere à relação entre a gestão das remunerações e os restantes subsistemas de Recursos Humanos verificou-se:

- Na Empresa A verifica-se uma forte relação entre o subsistema de gestão do desempenho, gestão da formação, gestão de carreiras e competências com o subsistema da gestão das remunerações, na medida que atua como uma ferramenta para mensuração dos Recursos Humanos na obtenção de bonificações e incentivos, obedecendo a um determinado período temporal. Um correto desempenho do trabalhador irá promover um incremento no seu plano remuneratório do mesmo, do desenvolvimento de novas competências, articuladas com as necessidades estratégicas de negócio, irão possibilitar o crescimento dos trabalhadores na Empresa, valorizando-os pessoal e profissionalmente.
- A Empresa B dá especial ênfase na relação entre a gestão das remunerações e a gestão de carreiras (ao verificar-se um incremento nos índices motivacionais e de atração dos trabalhadores, tendo como principal premissa, a gestão progressiva na carreira dos mesmos, dado os salários ofertados); à relação entre a gestão das remunerações e o recrutamento e seleção (sendo uma Empresa que aposta em ativos jovens, estes atribuem maior preponderância a salários atrativos e a Empresa vai ao encontro do que é requerido neste domínio por parte dos mesmos); à relação entre a gestão das remunerações e a gestão de desempenho (seguindo o ideal de atribuição de benefícios e incentivos dado o desempenho dos trabalhadores).
- A Empresa C, para além de relacionar o subsistema da gestão das remunerações com o subsistema de gestão do desempenho, de acordo com os ideais preconizados na Empresa A e B, enfatiza a atração de jovens talentos, seguindo as mesmas práticas da Empresa B, apresenta uma rigorosa articulação com o subsistema da gestão de competências e carreiras, através de um programa de

scouting e *developing* ao nível da vertente humana, onde o sistema de compensações atua como elemento de retenção e motivação.

No que se refere à relação entre a gestão das remunerações e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, verificou-se que:

- No que concerne aos objetivos Empresariais, as três Empresas sobressaem no crescimento e no retorno do negócio, procurando, especificamente, no caso da Empresa B, a expansão numa dimensão mundial e, na Empresa C, através da melhoria de relações entre Empresa e Consumidor, não descuidando na qualidade dos produtos comercializados. Para a consecução dos seus objetivos, preconizam como estratégias genéricas: a Empresa A prima pelo desenvolvimento dos Recursos Humanos existentes, ao nível das competências, comunicação interna, desempenho e processos de gestão; a Empresa B contempla a diferenciação pela inovação e expansão em mercados onde há maior procura pelos produtos comercializados pela mesma; a Empresa C promove a melhoria na gestão dos canais de distribuição e na melhoria de processos ao nível de Gestão e dos Recursos Humanos.
- As Empresas possuem diferentes estratégias de Recursos Humanos. Na Empresa A há uma estratégia de desenvolvimento ao nível destes, articulado com o processo de gestão de desempenho, com vista a aprimorar a eficácia organizacional. A Empresa B pretende diferenciar-se ao apostar em jovens talentos e no desenvolvimento dos mesmos. A Empresa C, adota um plano estratégico que abrange todos os componentes da área de Recursos Humanos, regendo-se por três premissas chave – o desenvolvimento da liderança, melhoria na atuação e eficácia dos Recursos Humanos e aperfeiçoamento dos índices de compromisso dos mesmos face à visão e missão do negócio.
- A estratégia de Recursos Humanos está articulada com a estratégia de negócio de cada uma das Empresas. Na Empresa A, promove-se o desenvolvimento e o acompanhamento periódico do desempenho do trabalhador, de modo a que se atinjam níveis de excelência e proporcionem o crescimento da Empresa e (para atingir esse desenvolvimento, são preconizados um conjunto de indicadores que irão atuar como uma checklist que contempla a apreensão de competências por parte dos funcionários). A Empresa B fomenta a contratação de recursos talentosos para poder elevar o nome da mesma a nível mundial, havendo um criterioso processo de acompanhamento mensal com o intuito de ajustar os objetivos definidos previamente para os trabalhadores. A Empresa C possui um programa específico de desenvolvimento de Recursos Humanos articulado com a missão, visão e valores da Empresa, que procura promover o sentido de liderança, o desempenho dos trabalhadores e o compromisso dos mesmos com a Organização.
- Na gestão das remunerações, o acompanhamento e desenvolvimento dos trabalhadores, potenciará a revisão da componente remuneratória do trabalhador

positivamente, casos os resultados assim se contemplem, por meio de incentivos e benefícios, na Empresa A. A estratégia de expansão de negócio preconizada pela Empresa B permite o acompanhamento da política de remunerações, caso se verifiquem situações de expatriação, tomando a forma de complemento. No que concerne à Empresa C, a estratégia de Recursos Humanos extrapola a estratégia remuneratória – não menosprezando a mesma – na medida que é pertinente o crescimento e desenvolvimento pessoal, visando a melhor articulação dos ideais a reter ao nível dos Recursos Humanos, para o desenvolvimento da Estratégia Empresarial.

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se, sinteticamente, como principais conclusões, uma adequação entre os subsistemas da gestão das remunerações com os subsistemas remanescentes pertencentes à Gestão de Recursos Humanos; a existência de diferentes estratégias ao nível da Gestão de Recursos Humanos em cada organização, não obstante de estarem devidamente alinhadas com as estratégias de negócio das mesmas; a subsistência de uma componente fixa determinada através de descrição e análise de funções e estudos de mercado, complementando-se com uma componente variável como resultado das avaliações de desempenho dos trabalhadores.

No que se refere às limitações deste estudo, verifica-se, como ponto prévio, a ausência de uma metodologia quantitativa que se comprometesse, por meio de aplicação de questionários, a analisar e identificar os diferentes níveis de satisfação, percepção de equidade e as práticas salariais dos trabalhadores das várias categorias profissionais que compõem o tecido organizacional das três Empresas. Expetava-se no decorrer deste estudo que tal o fosse possível, mas devido a questões de ética e confidencialidade, mas também devido à débil conjuntura económica vivida globalmente (duas Empresas analisadas foram alvo de despedimentos coletivos recentemente, e têm sofrido reduções de custos), não seria de todo possível a aplicação deste instrumento. Esta situação inviabilizou uma possível triangulação dos dados, aspeto fundamental quando se faz um estudo de caso.

Dado tratar-se de um estudo de caso não se objetiva transcender os resultados obtidos, dado que analisa um acontecimento em particular, não sendo possível a generalização ou aplicação dos resultados de forma ampla.

Contempla-se também, em terceira instância, a confidencialidade de algumas respostas que, de modo a obedecer a valores éticos, não foram mencionados nem difundidas neste estudo.

Este estudo debruçou-se sobre três Empresas que compõe o vasto tecido Empresarial Português. No entanto, e como estudos futuros, propõe-se a ampliação do estudo a outros conjuntos Empresariais, de modo a poder-se sustentar a relação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e as Políticas de Remuneração.

Bibliografia

Abiola, A.; Ajila, C. (2004). "Influence of Rewards on Work Performance in an Organization" in. *Kamla-Raj Enterprises Journal of Social Sciences*, vol. 8, n. °1, pp. 7-12.

Alcázar, F.; Fernández, P.; Gardey, G. (2005). "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives", in. *International Journal of Human Resource Management*, vol.16, n. °5, pp. 633-659.

Alis, D.; Bayad, M.; Blondin, L.; Chevalier, F.; Fabi, B.; Peretti, J-M.; Sekiou, L. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa, Edições Sílabo.

Amadieu, J-F. (1995). *Le Management des Salaires*. Paris: Éditions Economica.

Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (7ª Edição). Londres, Kogan Page.

Beardwell, I.; Holden, L. (1997). *Human Resource Management: A Contemporary Perspective* (2ª Edição). Londres, Pitman Publishing.

Becker, B. E.; Huselid, M. (1999). "Overview: Strategic Human Resources Management in Five Leading Firms", in *Human Resources Management Journal*, vol. 38, n. °4, pp. 287-301.

Besseyre des Horts, C. H. (1987). *Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humains*. Paris, Les Éditions d' Organisation.

Biklen, S. K., Bogdan, R. C. (2003). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods* (4ª Edição). Nova Iorque, Pearson Education Group.

Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, ISCSP-UTL.

Boxall, P.; Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3ª Edição). Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Brewster, C.; Larsen, H.H. (1992). "Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries", in. *International Journal of Human Resource Management*, vol.3, n. ° 3, pp. 409-434.

Broderick, R.; Milkovich, G. (1989). *Developing a Compensation Strategy*. Nova Iorque, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.

Bryman, A. (1996). *Quantity and Quality in Social Research* (4ª Edição). Londres, Routledge.

Cabral-Cardoso, C.; Campos e Cunha, R.; Pina e Cunha, M; Rego, A. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional* (2ª Edição). Lisboa, Recursos Humanos Editora.

Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, Publicações D. Quixote.

Camara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator* (2ª Edição). Lisboa, Publicações D. Quixote.

Campomar, M. C. (1991). "Do Uso de "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração". in *Revista de Administração*, vol. 26, n. ° 3, pp. 95-97.

Carroll, S. J.; Martell, K. (1995). "Which Executive Human Resource Management Practices for the Top Management Team are Associated with Higher Firm Performance?" in *Human Resource Management*, vol. 34, n. ° 4, pp. 497-512.

CEE (2010). *O Segredo do Sucesso: As Muitas Faces do Empreendedorismo Europeu*. Luxemburgo, SPUE.

Cordeiro, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os Quadros Superiores das Empresas do Setor de Componentes para Automóvel* (Tese de Doutoramento). Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Emprego.

Cowling, A.; Lundy, O. (1996). *Strategic Human Resource Management*. Londres, Routledge.

DeCenzo, D. A.; Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management* (9ª Edição). Hoboken, John Wiley & Sons.

Delery, J.; Doty, D. H. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", in. *Academy of Management Journal*, vol.39, n. 04, pp. 802-835.

Dertien, M. G.; Schuster, J. R.; Zingheim, P. K. (2009) "Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies", in *WorldatWork Journal*, vol. 18, n. 02, pp. 22-39

Dessler, G. (1997). Human Resource Management. (7ª Edição). Nova Jérσία, Prentice Hall International.

Duarte, T.; Gomes, J.; Gomes, P.S.; Sousa, M.J. (2006) *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa, Edições Grupo Lidel.

Dunphy, D.; Stace, D. (1993) "The Strategic Management of Corporate Change", in *Human Relations*, vol. 46, n. 0 8, pp. 905-920.

Dwolatsky, B.; Maller, J. (1993). "What is Fordism? Restructuring Work in the South African Metal Industry", in *Transformation Journal*, n. 022, pp. 70-86.

Electro Arco (2008). *Manual de Qualidade e Ambiente*. Setúbal.

Esteves, M. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Setor Bancário Português* (Tese de Doutoramento). Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Emprego.

Fernandes, L. S. (1999). *Avaliação de Políticas Salariais no Contexto das Empresas Portuguesas*. Lisboa, IEFP.

Flannery, T. P.; Hofrichter, D. A.; Platten, P. P. (1996). *People, Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*. Nova Iorque, Free Press.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa, Monitor.

Gerhart, B.; Milkovich, G. T.; Newman, J. M. (2008). *Compensation* (10ª Edição). Boston, McGraw-Hill.

Ghiglione, R., Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4ª Edição). Oeiras, Celta.

Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª Edição). São Paulo, Editora Atlas.

Gill, C. (1999). *Use of Hard and Soft Models of HRM to Illustrate the Gap Between Rhetoric and Reality in Workforce Management*. Melbourne, RMIT University.

Goldblatt, D.; Held, D.; McGrew, A. G.; Perraton, J. (1999). *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Califórnia, Stanford University Press.

Gratton, L.; Truss, C. (1994). "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n.º 3, pp. 663-686.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Estoril, Príncipeia, Estoril.

Henderson, I. (2011). *Human Resource Management for MBA Students* (2ª Edição). Portland, Portland State University.

IAPMEI (2014). *O que é o FINICIA?* Disponível a 06 de Dezembro de 2014, em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=12>.

Jackson, S.; Schuler, R. (1987). "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", in *The Academy of Management Executive*, vol.1, n.º3, pp. 207-219.

Ketele, J. M., Xavier, R. (1999). *Metodologia de Recolha de Dados*. Lisboa, Instituto Piaget.

Koss, S. K. (2008). *Solving the Compensation Puzzle: Putting Together a Complete Pay and Performance System*. Alexandria, Society for Human Resource Management.

Kroon, B.; Timmers, J.; Van de Voorde, K. (2012). "High Performance Work Practices in Small Firms: A Resource-Poverty and Strategic Decision-Making Perspective", in. *Small Business Economics*, vol.41, n.º1, pp. 71-91.

Lawler, E. (1982). "The Strategic Design of Reward Systems", in. *Center for Effective Organizations* (1993). Los Angeles, University of Southern California.

Lawler, E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. S. Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Lincoln Electric (2013). *Manual de Acolhimento da Lincoln Electric*. Cleveland.

Lybrand, C. (1996). *Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva*. São Paulo, Editora Atlas.

Marques, J. (2010). "Uma História da Gestão de Recursos Humanos", in. *Revista Dirigir* n.º 111, pp. 20-23.

Martocchio, J. J. (2003). *Employee Benefits: A Primer For Human Resource Professionals*. Boston, McGraw-Hill.

Massey, C. (2000). *Strategic Rewards Systems – Flexible Pay*, in. Homan, G.; Thorpe, R. (Org.) (2000). *Strategic Reward Systems*, pp. 160-178. Nova Jérĩa, Prentice Hall.

Miles, R.; Snow, C. (1984). "Designing Strategic Human Resources Systems", in *Organizational Dynamics*, vol.13, n. º1, pp. 36-52.

Minayo, M. C. S., Sanches, O. (1993). "Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementariedade?" in *Caderno Saúde Pública*, pp. 239-262.

Mintzberg, H. (1994), *Grandeur et Décadence de la Planification Strategique*. Paris, Dunod.

Neves, J. G. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*, in. Caetano, A., Vala, J. (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (2ª Edição), pp.3-30. Lisboa, Recursos Humanos Editora.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, Harvard Business School Press.

Picarelli, V.; Wood, T. (1999). *Remuneração por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo*. São Paulo, Editora Atlas.

Ponte, J. P. (2006). *Estudos de Caso em Educação Matemática*. Lisboa, CIEDE, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Pontes, B. R. (2008). *Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração*. São Paulo, Edições São Paulo.

Science4you (2014). *Visão e Valores da Science4you*. Disponível a 06 de Dezembro de 2014, em: <http://www.science4you.pt/quem-somos/Empresa>.

Sims, R. R. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*. Londres, Quorum Books.

Storey, J. (1989), *New Perspectives on Human Resources Management*. Londres, Routledge.

Storey, J. (2001). *Human Resource Management: A Critical Text*. Londres, International Thomson Business Press.

Triumph (2014). *Manual de Acolhimento Triumph Portugal*. Sacavém.

Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. Nova Iorque, McGraw-Hill.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Edição). Califórnia, Sage.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos* (4ª Edição). Porto Alegre, Bookman.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Guião de Entrevista

Esta entrevista insere -se no estudo sobre “Políticas de Remuneração como um Sistema da Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, relativo à Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a decorrer na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Este estudo está a ser desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor João Pedro Cordeiro.

Pretende-se, com esta entrevista, efetuar a caracterização dos Recursos Humanos e a política de remunerações da Empresa alvo do estudo; identificar se o sistema de remunerações é coerente e está articulado com os restantes subsistemas da Gestão de Recursos Humanos e com a estratégia de negócio da Empresa e; relacionar de que forma o sistema remuneratório existente pode ser uma mais-valia para a articulação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

I. Identificação

1.1. Nome

1.2. Idade

1.3. Função

1.4. Tempo na Empresa

1.5. Tempo na Função

1.6. Formação Académica

II. Caraterização da Empresa

2.1. Qual o ano de início de atividade?

2.2. Trata-se de uma Empresa independente ou associada a um grupo? Nacional ou Internacional?

2.3. Quais as atividades principais da Empresa?

2.4. Que produtos/serviços produzem?

2.5. Como se encontra posicionada no mercado Empresarial?

- Expansão
- Estável
- Regressão

2.6. Quais as vantagens concorrenciais da Empresa?

III. Caracterização dos Recursos Humanos

3.1. Número de Pessoas ao serviço da Empresa?

3.2. Qual a idade média dos Recursos Humanos?

3.3. Que tipos de contratos existem na Empresa?

3.4. Existe alguma predominância do género?

3.5. Qual o nível médio de habilitações literárias?

3.6. Qual o posicionamento da área de Recursos Humanos no organograma da Empresa?

IV. Objetivos e Estratégia

4.1. Identifique os principais objetivos da Empresa?

4.2. Identifique a estratégia da Empresa para alcançar os seus objetivos?

V. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

5.1. Qual o papel geral da área de Recursos Humanos para a Empresa?

5.2. Quais as práticas de Recursos Humanos existentes na Empresa?

5.3. Qual é a estratégia de Recursos Humanos da Empresa? (Pontos fortes e fracos)

5.4. De que modo a estratégia de Recursos Humanos se articula com a estratégia de negócio da Empresa?

5.5. Existe algum mecanismo para avaliar o cumprimento da estratégia de Recursos Humanos? Quais os indicadores utilizados e com que periodicidade é avaliada?

VI. Política de Remunerações

6.1. As estratégias definidas ao nível das políticas de remuneração são coerentes com as estratégias definidas pela Empresa? Exemplifique?

6.2. De que forma o subsistema relacionado com as políticas remuneratórias se articula com os restantes subsistemas de Recursos Humanos?

6.3. A política de remuneração da Empresa promove a atração/retenção/satisfação dos trabalhadores? Se sim, de que forma?

6.4. Quais os principais critérios utilizados para determinar os salários?

6.5 Qual a diferença entre os salários efetivos (pagos pela organização) e os salários convencionais (estabelecidos pela legislação – IRCT)

6.6. Como é determinado o salário base para executivos/gestores? E para os restantes trabalhadores?

6.7. Existe algum pacote de benefícios, aos quais os trabalhadores podem escolher aqueles que se adequam melhor às suas necessidades? Em caso positivo, quais os que constam?

6.8. Os executivos/gestores possuem benefícios associados ao símbolo de estatuto? Quais?

6.9. Faz-se a avaliação do sistema de retribuições? Com que periodicidade? Quais os intervenientes no processo avaliativo?

6.10 De que forma obtém um aumento salarial?

- Aumento de acordo com as convenções coletivas aplicadas
- De acordo com os resultados organizacionais
- Diferenciado de acordo com os resultados organizacionais/individualizados face ao mérito ou desempenho
- Individualizado face aos conhecimentos e/ou formação adquirida
- Individualizado face o contributo para os objetivos organizacionais
- Outro

6.11. Quanto ao futuro, existe em perspetiva algum tipo de mudança nesse sistema?

6.12. Este sistema constitui algum tipo de vantagem competitiva face à concorrência? Porquê?

Obrigado pela colaboração!

Apêndice 2 - Entrevista ao Responsável da Área Departamental de Recursos Humanos da Electro Arco S.A.

I. Identificação

Nome

“Paulo Pinho”.

Idade

“46 Anos”.

Função

“Responsável Recursos Humanos”.

Tempo na Empresa

“Completei este ano 25 anos nesta Empresa”.

Tempo na Função

“Nesta função estou a desempenhar funções há 20 anos”.

Formação Académica

“Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior de Ciências Empresariais do IPS e pós-graduado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela mesma instituição.

II. Caraterização da Empresa

Qual o ano de Início de atividade?

“A Empresa foi fundada em 1937, ainda sob a designação absoluta de Electro Arco S.A.”.

Trata-se de uma Empresa independente ou associada a um grupo? Nacional ou Internacional?

“Até à aquisição da Electro Arco S.A. pela Lincoln Electric, esta era uma Empresa independente, associada a um grupo Nacional. Contudo, esta foi adquirida em 2008 pela Lincoln e passou a ter a insígnia da Lincoln Electric Holding, portanto, um grupo internacional”.

Quais as atividades principais da Empresa? Que produtos/serviços produzem?

“Produção e comercialização de produtos para soldadura. Em Portugal produzimos elétrodos revestidos e em inox”.

Como se encontra posicionada no mercado Empresarial?

“Atualmente, e em termos globais, a Empresa encontra-se em expansão no mercado Empresarial”.

Quais as vantagens concorrenciais da Empresa?

“Para além de sermos das poucas Empresas a atuar neste setor em Portugal, visamos a diferenciação em superar-nos, face aos nossos concorrentes, através da qualidade dos produtos produzidos e assentando em valores como a coragem, a paixão, a flexibilidade, responsabilidade e inovação”.

III. Caraterização dos Recursos Humanos

Número de pessoas ao serviço da Empresa?

“75 Pessoas”

Idade média?

“Em média... Uma Empresa um pouco envelhecida... 42 anos”

Que tipos de contratos existem em predominância na Empresa?

“Todos os colaboradores possuem na totalidade contratos sem termo”.

Existe alguma predominância do género? (Masculino/Feminino)

“60 Colaboradores são homens e os 15 remanescentes são mulheres”.

Qual o nível médio de habilitações literárias?

“9º Ano unificado, que equivale ao 5º ano do antigo quinto ano do liceu... Existem colaboradores que já estão nesta Empresa há décadas, em que o 5º ano do liceu (...) correspondia à escolaridade obrigatória na altura”.

Qual o posicionamento da área de Recursos Humanos no organograma da Empresa?

“O posicionamento dos Recursos Humanos no organograma da Empresa é de independência, respondendo diretamente a um responsável europeu no que toca à área de Recursos Humanos... Todos os departamentos em Portugal respondem a um responsável europeu e acima destes, existe um Vice-presidente da Lincoln Electric que responde aos E.U.A.”.

IV. Objetivos e Estratégia

Identifique os principais objetivos da Empresa.

“São sobretudo o impulsionamento de soluções baseadas em negócios que proporcionam crescimento e retornos específicos rentáveis”.

Identifique a estratégia da Empresa para alcançar os seus objetivos.

“Iremos alcançá-los através da construção de uma cultura de mudança, do desenvolvimento de competências... E melhorando a comunicação interna... Posteriormente avaliando e mensurando os resultados e implementando processos de gestão eficientes”.

V. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Qual o papel geral da área de Recursos Humanos para a Empresa?

“Em suma, há um enfoque no desenvolvimento de Recursos Humanos, através da definição de processos de gestão de desempenho, aliás, um rigoroso (sublinho) e consistente processo de avaliação de desempenho, que é uma pedra basilar no ciclo de negócios da Empresa... O desempenho do funcionário, ou a falta do mesmo, poderá ter um impacto enorme tanto financeiramente, como programaticamente”.

Quais as práticas de Recursos Humanos existentes na Empresa?

“Há uma série de práticas de Recursos Humanos que implementamos na Lincoln. Como já referi anteriormente, há uma focagem minuciosa no desempenho dos colaboradores, existe um processo rigoroso e consistente na avaliação da contribuição do funcionário, tendo em vista melhorar a eficácia organizacional, através da avaliação de desempenho. Há um enfoque também no desenvolvimento individual dos colaboradores, que atuam em três frentes: o desenvolvimento na função atual, o aumento dos níveis de eficiência e preparação para futuras funções... E este último ponto remete-nos para o tipo de recrutamento existente na organização, que é, geralmente o interno”.

Qual a estratégia de Recursos Humanos da Empresa? (Pontos fortes e fracos)

“Esta assenta sobretudo no desenvolvimento dos Recursos Humanos, centrando-se, novamente como tenho vindo a falar, no processo de gestão de desempenho... Esta irá ajudar os funcionários a perceberem o que deverão realizar e quais as competências a desenvolver, com vista a tornar a missão da Empresa real... Isto vai promover a eficácia organizacional, tanto em equipa, como individualmente... Existe, associado a este planeamento, princípios orientadores... O conhecimento e capacidades (educação e treino + responsabilidades) ... O que necessita ser executado (metas e objetivos) e como o trabalho é executado (competências comportamentais), cuja interação de todos estes vetores irão definir um bom ou mau desempenho... Como costume dizer, quando um

diretor e um funcionário chegam a um consenso ao nível de objetivos a atingir, e quais os resultados expectáveis, é meio caminho andado para o sucesso, e a melhor maneira de atingir os mesmos, é através do desenvolvimento dos nossos Recursos Humanos”.

De que modo a estratégia de Recursos Humanos se articula com a estratégia de negócio da Empresa? Quais são os indicadores de performance que a Empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

“O facto de existir um processo rigoroso e sólido na avaliação do desempenho do colaborador e, conseqüentemente, na avaliação da contribuição do funcionário, ajuda-nos a aprimorar a eficácia organizacional, tanto em equipa como individualmente, alinhando o desempenho individual com os objetivos de negócio e cria, por sua vez, uma cultura de desenvolvimento e de pareceres... Saliento também que a nível mundial, a Lincoln tem uma visão de negócio a longo prazo – apelidada de 2020 Vision – onde se espera um crescimento, até lá, em 10% no compounded annual growth rate e em 15% no return on invested capital. Para isso a Empresa tem que assentar em core values.... Quanto aos indicadores, estes são vários... Existem dois tipos de competências que os funcionários deverão apresentar para o sucesso – as essenciais e específicas - tanto pessoal, como profissional, e fulcrais para o desenvolvimento dos mesmos. Estas são diferentes, existem x competências a apresentar para todos os funcionários e x+y competências a apresentar para os diretores/líderes. Vou dar um exemplo das competências, que falo, essenciais e específicas respetivamente... Não poderei é falar de todas... É confidencial... Mas vou dar-lhe umas “luzes”: o alcance de resultados de qualidade e manter o foco no cliente, para todos os funcionários... O desenvolvimento de talentos e a conscientização negocial, exclusivamente para os líderes. Como já dei a entender, a maximização do desempenho individual, sobretudo, constitui a chave para alcançar os objetivos de negócio da Lincoln”.

Existe algum mecanismo para avaliar o cumprimento da estratégia de Recursos Humanos? Quais os indicadores utilizados e com que periodicidade é avaliada?

“Existe sim, como por exemplo... Uma escala de classificação quantitativa, que varia de 1 a 4, em que irá medir/avaliar cada competência (das que referi anteriormente), tendo em conta a observação direta e parecer de terceiros... Em que o 4 corresponde ao “Excede as expectativas”, o 3 “Vai ao encontro/excede algumas expectativas”, o 2 “Vai ao encontro das expectativas” e o 1 “Vai ao encontro de algumas expectativas”... Temos também a atribuição de metas/objetivos a cada funcionário, geralmente entre 3 a 5, em que estas devem ser específicas e mensuráveis, geralmente escritas, de modo a que o colaborador possa ver como é que os seus objetivos estão relacionados com a Lincoln ou com a visão do departamento. Associado, temos um cálculo para avaliação, que varia entre 60% e 120%... Vou tentar explicar sucintamente... Relativo às competências, o mínimo é de 20% e o máximo 50%... Quanto às metas e objetivos individuais, oscilam entre 50% e 80% da avaliação de desempenho. A ponderação/peso final deverá ser de 100%... Realço também que classificações acima ou abaixo da média (superiores a 105% e inferiores a 85%, terão que ser revistas comigo, juntamente com o diretor funcional europeu. Finalmente, quanto à periodicidade, esta é anual”.

VI. Políticas de Remuneração e Estratégia

As estratégias definidas ao nível das políticas de remuneração são coerentes com as estratégias definidas pela Empresa? Exemplifique, identificando alguns resultados práticos desta articulação.

“Sim... Geralmente sim... Funciona na lógica que tenho vindo a explicar... ao promover uma estratégia... Uma das estratégias... A de desenvolvimento de competências... Ah! E não desprezando a medição e avaliação de resultados... Remete-nos para o treinamento e acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores, levando ao nosso processo de gestão do desempenho, consoante os vetores de treinamento/desenvolvimento... E consoante os resultados, se uma avaliação formal for positiva, esta servirá como ferramenta para medição de bonificações, incentivo de vendas, crescimento de carreira e outras recompensas de desempenho”.

De que forma o subsistema relacionado com as políticas remuneratórias se articula com os restantes subsistemas de Recursos Humanos? Quais são os resultados práticos dessa articulação?

“Há uma singela articulação entre o subsistema de gestão de desempenho, e da formação e desenvolvimento humano como tenho vindo a referir... Centra-se sobretudo no desenvolvimento dos colaboradores, que atuam nas três frentes que já referi: o desenvolvimento na função, o aumento na eficiência e a preparação para futuras funções, e isto traduz-se em ajustes remuneratórios futuros... Quanto aos resultados práticos, também como já referi, se o desempenho de um colaborador – tendo por base as metas e competências alcançadas num determinado período estipulado forem francamente positivas, terá por consequente, um incremento ao nível de bonificações e incentivos”.

A política de remuneração da Empresa promove a atração/retenção/satisfação dos trabalhadores? Se sim, de que forma?

“De certa forma sim, obedece a esses 3 princípios e de que forma? Para que os melhores colaboradores sejam recompensados anualmente, fruto dos resultados da avaliação de desempenho... Isso estimula a competição, a satisfação... os objetivos são geralmente “acessíveis” de se alcançar”.

Quais são os principais critérios utilizados para determinar salários?

“Existe um processo rigoroso e consistente na avaliação da contribuição do funcionário... Para além de uma exaustiva descrição e análise de funções para determinar uma possível banda salarial... Já a componente variável é determinada de acordo com os resultados anuais da avaliação de desempenho”.

Qual a diferença entre os salários efetivos e os salários convencionais?

“Os nossos salários situam-se acima dos valores estipulados em IRCT”.

Como é determinado o salário base para executivos/gestores? E para os restantes trabalhadores?

“Com base numa ferramenta de análise do mercado... Analisamos que salários estão a ser pagos e as suas respetivas características... De acordo com os resultados, procedemos a adaptações necessárias, tanto ao valor médio como aos níveis salariais”.

Existe algum pacote de benefícios aos quais os trabalhadores podem escolher aqueles que se adequam melhor as suas necessidades? Em caso positivo, quais os que constam?

“Os pacotes de benefícios que temos dizem respeito ao seguro de saúde, em que todos os funcionários têm direito ao mesmo”.

Os executivos/gestores possuem benefícios associados ao símbolo de estatuto? Quais?

“Sim... Cartão de crédito, seguro de vida e saúde, automóvel e telemóvel”.

Faz-se a avaliação do sistema de retribuições? Com que periodicidade?

“Faz-se sim, e esta é feita anualmente, e os intervenientes são os chefes de departamento, juntamente com o departamento de Recursos Humanos”.

De que forma obtém-se um aumento salarial na organização?

“Com base na individualização face ao mérito ou desempenho e individualizado face ao contributo para os objetivos organizacionais”.

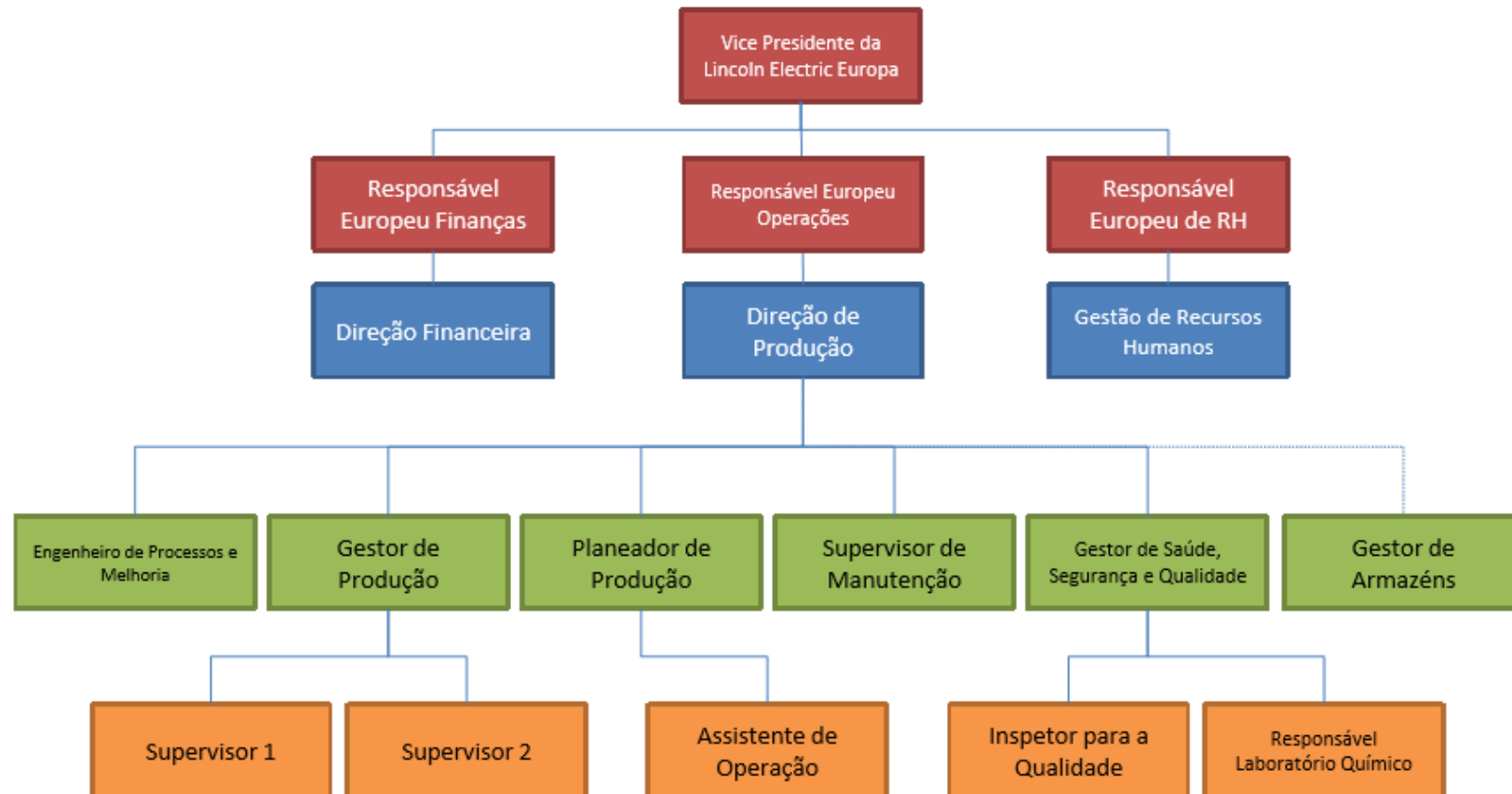
Quanto ao futuro existe em perspetiva algum tipo de mudança nesse sistema de retribuições?

“Não, equipa que ganha não se mexe (risos) ”.

Este sistema constitui algum tipo de vantagem competitiva face à concorrência? Porquê?

“Não constitui necessariamente nenhuma vantagem”.

Apêndice 3 - Organograma Electro Arco S.A.



Validado a: 04/12/2014

Por: Responsável Recursos Humanos da Electro Arco S.A.

Apêndice 4 - Entrevista ao Responsável da Área Departamental de Recursos Humanos da Science4you

I. Identificação

Nome

“Paula Castro”.

Idade

“31 Anos”.

Função

“Administrativa e Financeira”.

Tempo na Empresa

“Desde Janeiro de 2010, vai fazer 5 anos daqui a 2 meses”.

Tempo na Função

“Desempenho esta função desde que ingressei na Science4you, há 4 anos e 10 meses”.

Formação Académica

“Mestrado em Biologia, na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa”.

II. Caraterização da Empresa

Qual o ano de Início de atividade?

“2008”

Trata-se de uma Empresa independente ou associada a um grupo? Nacional ou Internacional?

“É uma Empresa 100% portuguesa, e não tem qualquer tipo de associação a grupos Empresariais, mas sim uma parceria com a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa”.

Quais as atividades principais da Empresa? Que produtos/serviços produzem?

“A Empresa desenvolve, produz e comercializa brinquedos educativos e científicos e, para além da aposta no mercado dos brinquedos, promove também a

realização de festas de aniversário, atividades científicas, campos de férias igualmente incidindo no âmbito científico e, formação de animadores cientistas”.

Como se encontra posicionada no mercado Empresarial?

“Encontra-se em expansão... No arranque de atividade nem chegávamos a 10 pessoas (eramos uma pequena Empresa) e hoje em dia o número é oito vezes maior. Em 2008 possuíamos apenas um escritório em Portugal, produzíamos e vendíamos apenas para Portugal, pelo que atualmente procede-se à exportação para 14 países em todo o mundo... Angola, Brasil, Espanha, Inglaterra, pelo que temos escritórios nestes dois últimos países”.

Quais as vantagens concorrenciais da Empresa?

“Antes de mais, somos uma Empresa 100% portuguesa, pelo que cria valor... Em segundo lugar, estamos associados a uma instituição superior de prestígio, a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e por último, estabelecemos uma excelente relação qualidade/preço nos produtos que comercializamos”.

III. Caraterização dos Recursos Humanos

Número de pessoas ao serviço da Empresa?

“80 Pessoas”.

Idade média?

“Somos uma Empresa jovem, a idade média é de 26 anos, em que o mais novo possui 19 anos e o mais velho 50... Contudo, a componente da idade situa-se muito entre os 20 e os 30 anos”.

Que tipos de contratos existem em predominância na Empresa?

“Existem contratos com termo e sem termo, mas também a existência de estágios profissionais, através do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)”.

Existe alguma predominância do género? (Masculino/Feminino)

“Há predominância do sexo masculino, apesar de pouca... 41 Homens e 39 mulheres”.

Qual o nível médio de habilitações literárias?

“Os nossos colaboradores possuem maioritariamente uma licenciatura ou mestrado”.

Qual o posicionamento da área de Recursos Humanos no organograma da Empresa?

“Tanto em Portugal, como para os escritórios em Madrid e Londres, a área de Recursos Humanos insere-se no departamento de Support, reportando ao conselho executivo”.

IV. Objetivos e Estratégia

Identifique os principais objetivos da Empresa

“O principal objetivo da Science4you é o tornar-se uma Empresa de referência na área dos brinquedos educativos e científicos, a nível mundial”.

Identifique a estratégia da Empresa para alcançar os seus objetivos.

“De modo a alcançar esse objetivo a Empresa pretende desenvolver produtos e serviços inovadores na sua área de atuação, e incidência em países onde há maior índice de comercialização de brinquedos... Países onde há maior procura, por parte dos pais/tios/avós/etc., com a finalidade de oferta”.

V. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Qual o papel geral da área de Recursos Humanos para a Empresa?

“A área de Recursos Humanos é responsável pela gestão de todos os colaboradores da Empresa... Pela contratação e alocação de recursos, ou seja, aplicação das práticas de recrutamento e seleção, definição das políticas de remuneração, e gestão/elaboração de carreiras e planos de carreiras, respetivamente”.

Quais as práticas de Recursos Humanos existentes na Empresa?

“Conforme respondi na pergunta anterior, existem práticas ao nível do recrutamento e seleção de novos colaboradores, feito de forma externa... A gestão das remunerações... A preconização de práticas de formação a todos os empregados, tanto quando ingressam na Science4you (acolhimento, integração, formação Inicial) como ao longo do tempo... A avaliação do desempenho dos colaboradores, onde poderá haver repercussões na compensação dos colaboradores e, por fim, uma gestão progressiva da carreira dos colaboradores, ao longo do desempenho de funções na Empresa”.

Qual a estratégia de Recursos Humanos da Empresa? (Pontos fortes e fracos)

“A estratégia de Recursos Humanos da organização é, essencialmente, a aposta em colaboradores dinâmicos, jovens, empreendedores... Que tenham um forte sentido de responsabilidade e estabeleçam boas relações Empresariais, tanto com o meio

intraorganizacional como interorganizacional... Associado a tal, existe um acompanhamento do desenvolvimento e consequente desempenho dos mesmos, e irá ter repercussões no bônus individual dos colaboradores... Quanto aos pontos fortes, passa pela determinação de planos de carreira adequados à gestão e estratégia da Empresa, bem como relacionados com a política remuneratória em que os trabalhadores são alvo... Isto na medida que, há um pressuposto que, ao sermos uma Empresa que recruta ativos jovens, estes são dotados de maior ambição a nível salarial, e temos que estar atentos a tais necessidades”.

De que modo a estratégia de Recursos Humanos se articula com a estratégia de negócio da Empresa? Quais são os indicadores de performance que a Empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

“A estratégia de Recursos Humanos da Science4you articula-se com a estratégia de negócio da Empresa na medida em que para alcançarmos os objetivos a que nos propusemos temos de contar com recursos talentosos, empenhados e motivados. E esse papel cabe, sobretudo, à área de Recursos Humanos da Science4you... Existe um envolvimento periódico, vou dar o exemplo... Realizamos reuniões mensais e ações de teambuilding para fazermos um balanço do mês transato... O que foi feito, o que melhoramos, como podemos melhorar, em suma, se há um correto alinhamento entre os objetivos que foram previamente estabelecidos, e como estamos a agir face à nossa política de Recursos Humanos”.

Existe algum mecanismo para avaliar o cumprimento da estratégia de Recursos Humanos? Quais os indicadores utilizados e com que periodicidade é avaliada?

“Existem reuniões periódicas entre departamentos e procede-se à avaliação de colaboradores, de forma qualitativa, de forma a avaliar o seu desempenho e – seguindo novamente a lógica do que foi feito de bom, feito de mau, e como melhorar, irá proceder-se ao desenvolvimento de competências e conhecimentos. Relativamente à periodicidade, é anual”.

VI. Políticas de Remuneração e Estratégia

As estratégias definidas ao nível das políticas de remuneração são coerentes com as estratégias definidas pela Empresa? Exemplifique, identificando alguns resultados práticos desta articulação.

“Dado que a Empresa ambiciona ampliar a produção e prestação de serviços a uma escala global, sobretudo em países onde há uma maior preponderância na produção de brinquedos... A remuneração vai acompanhar o colaborador de forma estratégica... Vou dar um exemplo... Um colaborador vai ocupar uma determinada posição no nosso escritório em Londres, a sua política de remuneração vai ter que acompanhá-lo, face as vicissitudes verificadas no seu plano profissional, pelo que haverá um reajuste salarial... Se ele está a auferir X, irá auferir X + Y, em que Y é um complemento por expatriação”.

De que forma o subsistema relacionado com as políticas remuneratórias se articula com os restantes subsistemas de Recursos Humanos? Quais são os resultados práticos dessa articulação?

“O subsistema das políticas remuneratórias articula-se com o subsistema de gestão de carreiras na medida que existe uma ligação entre a atração e motivação de colaboradores, face ao salário que lhes é oferecido, com vista uma gestão progressiva na carreira dos mesmos... Articula-se com o subsistema de recrutamento e seleção pois ao apostar em jovens, há uma maior ambição por parte dos mesmos, e como isso, a Empresa vai ao encontro das suas necessidades remuneratórias, como já havia referido anteriormente... Articula-se com o subsistema de gestão do desempenho tendo em conta o ideal de que um colaborador tem um desempenho bom, e cumpriu os objetivos estipulados, terá acesso a benefícios, seguindo uma análise anual... Os resultados práticos traduzem-se na perspetiva que, ao primarmos por uma correta análise na articulação entre estes subsistemas, obtemos Recursos Humanos mais responsáveis, motivados, estipulando objetivos alcançáveis e estimuladores aos nossos colaboradores, ao longo da carreira na Science4you”.

A política de remuneração da Empresa promove a atração/retenção/satisfação dos trabalhadores? Se sim, de que forma?

“Sim, na medida que a Science4you é uma Empresa atraente, pode-se dizer que a componente remuneratória é atraente, e na medida em que existem planos de carreira alinhados com as expectativas e motivações dos colaboradores, e ao haver uma correta definição da política de remuneração face aos planos de carreira propostos, irá gerar maior motivação por parte dos colaboradores, levando a maiores índices de retenção e satisfação”.

Quais são os principais critérios utilizados para determinar salários?

“Essencialmente, a descrição e análise de funções, estudos de mercado e resultados do processo de gestão de desempenho, não descurando a formação académica, experiência profissional e o número de anos ao serviço da Empresa”.

Qual a diferença entre os salários efetivos e os salários convencionais?

“Não lhe poderei conceder essa informação pois é confidencial”.

Como é determinado o salário base para executivos/gestores? E para os restantes trabalhadores?

“É determinado através da análise de estudos de mercado, para todos os colaboradores”.

Existe algum pacote de benefícios aos quais os trabalhadores podem escolher aqueles que se adequam melhor as suas necessidades? Em caso positivo, quais os que constam?

“Fringe benefits não existem, contudo, existem complementos ao subsídio de alimentação e telemóvel da Empresa”.

Os executivos/gestores possuem benefícios associados ao símbolo de estatuto? Quais?

“Além dos que mencionei anteriormente, possuem também seguro de saúde”.

Faz-se a avaliação do sistema de retribuições? Com que periodicidade?

“A avaliação é feita duas vezes por ano, os intervenientes são os managers e vice-presidentes da Empresa.”

De que forma obtém-se um aumento salarial na organização?

“Através das avaliações inerentes ao sistema de retribuições, temos aumento com base nos escalões internos, pelo que novamente não poderei dar mais detalhes, visto que são sigilosos”.

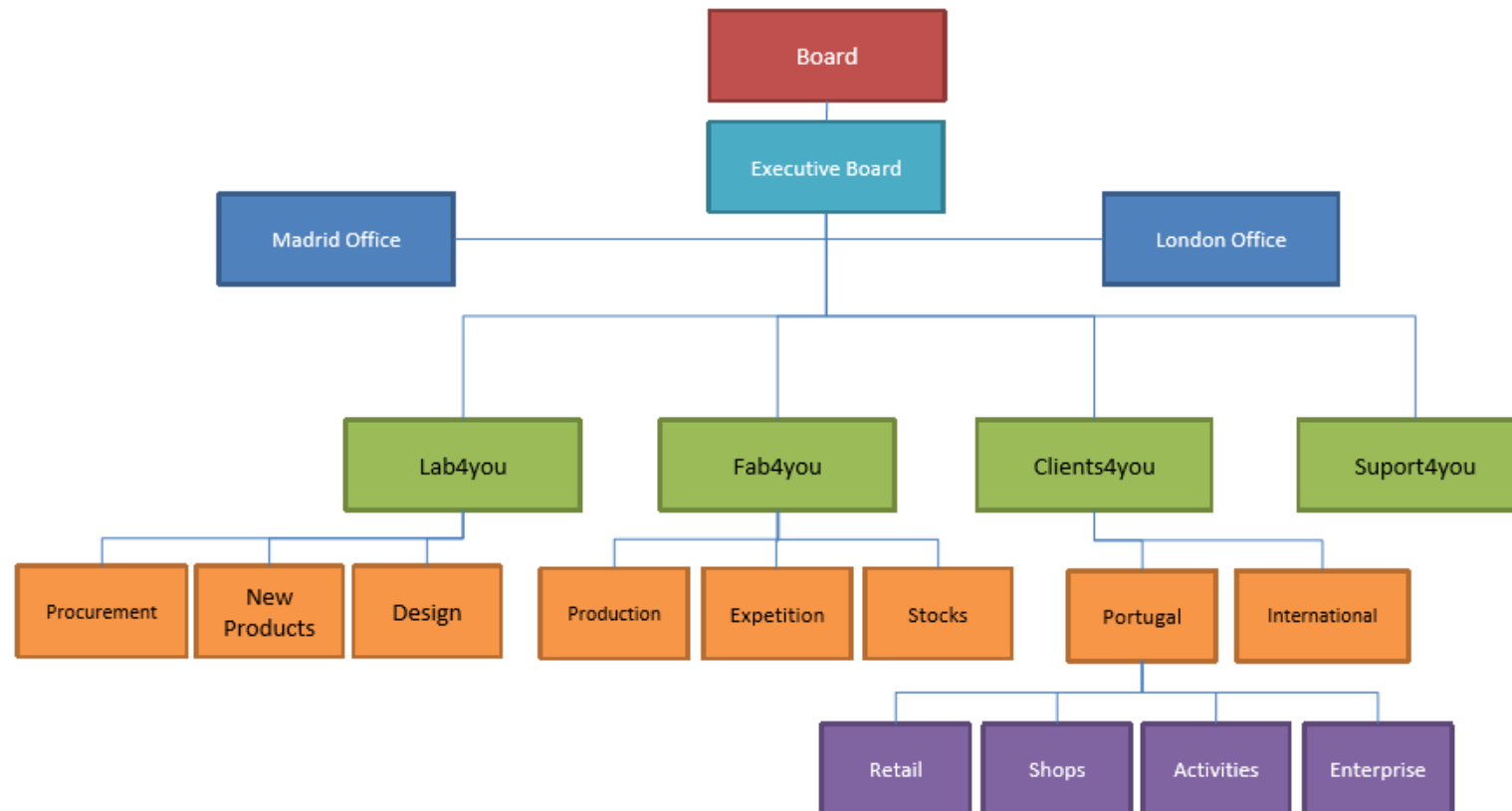
Quanto ao futuro existe em perspetiva algum tipo de mudança nesse sistema de retribuições?

“Sim, abrangendo o processo de avaliação ao senior staff e junior managers”.

Este sistema constitui algum tipo de vantagem competitiva face à concorrência? Porquê?

“Externamente não se aplica, contudo, internamente, promove a equidade entre os colaboradores da Science4you”.

Apêndice 5 - Organograma Science4you



Validado a: 25/11/2014
Por: Responsável área Administrativa e Financeira da Science4you

Apêndice 6 - Entrevista ao Responsável da Área Departamental de Recursos Humanos da Triumph International Portugal

I. Identificação

Nome

“Élia Isabel Gamito Jesus”.

Idade

“37 Anos”.

Função

“Diretora de Recursos Humanos – Triumph International Portugal”.

Tempo na Empresa

“Exerço este cargo, nesta Empresa, há 1 ano e 7 meses”.

Tempo na Função

“Desempenho o cargo de diretora de Recursos Humanos desde que ingressei na Triumph, desde Abril de 2013”.

Formação Académica

“Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior de Ciências Empresariais do IPS e Mestrado em Sociologia Económica pelo Instituto Superior de Economia e Gestão”.

II. Caraterização da Empresa

Qual o ano de Início de atividade?

“A Triumph está implementada em Portugal desde 1961... Foi criada sob a designação de Triunfo Internacional, Sociedade de Têxteis e Confeções, Lda.”

Trata-se de uma Empresa independente ou associada a um grupo? Nacional ou Internacional?

“Está constituída através da representação da sociedade alemã Triumph International, ou seja, a Triumph International Portugal está associada a um grupo internacional... Existindo mais de 2000 lojas, difundidas em mais de 120 países”.

Quais as atividades principais da Empresa? Que produtos/serviços produzem?

“Passa pela produção e desenvolvimento de roupa interior, lingerie, homewear e swimwear, numa fusão de excelente qualidade, mestria na confeção, fit perfeito e o último design”.

Como se encontra posicionada no mercado Empresarial?

“Globalmente, a Triumph encontra-se numa situação estável”.

Quais as vantagens concorrenciais da Empresa?

“Efetivamente, a grande notoriedade a nível mundial da marca Triumph e de algumas submarcas em particular (Designadamente a Sloggi e Valisére), cuja gama de produtos é produzida com excelente qualidade... Bem como uma forte estrutura de distribuição a nível mundial são fatores que nos dão uma vantagem face à concorrência”.

III. Caraterização dos Recursos Humanos

Número de pessoas ao serviço da Empresa?

“693 Colaboradores, em Portugal”

Idade média?

“Ronda os 43 anos... Existem a desempenhar funções, empregados com muitos anos de casa”.

Que tipos de contratos existem em predominância na Empresa?

“Cerca de 84% dos colaboradores possuem um vínculo sem termo e os 16% remanescentes, a termo certo/incerto”

Existe alguma predominância do género? (Masculino/Feminino)

“Sim, género feminino”.

Qual o nível médio de habilitações literárias?

“12º Ano”.

Qual o posicionamento da área de Recursos Humanos no organograma da Empresa?

“O posicionamento da área de Recursos Humanos no organograma da Empresa é de N-1... reportando à direção-geral em Portugal (N)”.

IV. Objetivos e Estratégia

Identifique os principais objetivos da Empresa.

“Os principais objetivos da Empresa contemplam liderança do mercado global de roupa interior, preconizando um crescimento sustentável, atendendo às necessidades e expectativas do consumidor, oferecendo um produto que potencie uma excelente relação qualidade-preço, aliado a um serviço aprimorado de apoio ao cliente (...) promovemos de igual modo o aumento de vendas, perspetivando um lucro, a alcançar em 2017, de 3 biliões de francos suíços”.

Identifique a estratégia da Empresa para alcançar os seus objetivos.

“A Empresa está em fase de redefinição da sua estratégia a nível global... Está a desenvolver linhas delineadoras que promovam a melhor gestão de canais de distribuição, e a maximização da eficácia nos processos e pessoas, pelo que não poderei para já dar mais pormenores por questões sigilosas”.

V. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Qual o papel geral da área de Recursos Humanos para a Empresa?

“Passa, essencialmente, por conduzir as atividades de Recursos Humanos no negócio, de modo a gerar suporte para contemplação da missão, visão e valores... Vinculando o respeito pelos valores e princípios organizacionais, bem como o código de conduta e o cumprimento dos objetivos organizacionais. Potencia e facilita assistência relacionada com os conteúdos que passam pelo desenvolvimento organizacional... Corroborando o bom cumprimento de todas as práticas de Recursos Humanos, bem como o alinhamento das mesmas com a estratégia global de Recursos Humanos e com o meio envolvente local, neste caso, Portugal”.

Quais as práticas de Recursos Humanos existentes na Empresa?

“Vou referir as mais pertinentes... A existência de um processo de employer branding, ao reger pelo desenvolvimento da Triumph Portugal, possibilitando o recrutamento e retenção de um conjunto ideal de funcionários para desempenhar as funções atribuídas, com a mesma idealidade pretendida... no capítulo da gestão da formação, dada a existência um plano estratégico de formação, cujos componentes preconizam-se pelo programa de liderança para líderes, cultura e mudança de gestão, programas de mentoring, a academia Triumph, aprendizagem e empregabilidade a longo prazo e o desenvolvimento organizacional... no capítulo de práticas administrativas, práticas profissionais e eficientes de payroll, controlo e planeamento de Recursos Humanos, gestão de contratos e sistemas de pensões e assessoria jurídica... Falando sobre a temática da comunicação interna... Existe uma comunicação padronizada, estabelecimentos de relações industriais e gestão de relações entre colaboradores... Sobre a gestão das remunerações, esta prime pela

revisão periódica de bônus e salários e a orientação para a performance e para o mercado no que respeita ao salário e bônus e, terminando no capítulo da gestão do desempenho, também designado por designado por staffing review, ou people review, este subsistema envolve a performance appraisal, ou, em português, a avaliação de desempenho, a fixação de metas, papéis e responsabilidades, a avaliação de competências e habilidades de gestão, o desenvolvimento de carreiras, planeamento nas sucessões e, a elaboração de planos estratégicos anuais de colaboradores.”

Qual a estratégia de Recursos Humanos da Empresa? (Pontos fortes e fracos)

“Sobre a estratégia de Recursos Humanos da Triumph, está a decorrer um plano estratégico, iniciado em 2010 e que se prevê a avaliação do mesmo em 2015, após ter decorrido o tempo expetável de duração deste... Obedece a três premissas: corrigir os fundamentos e princípios básicos de gestão, atuar na construção de alicerces sólidos e tornarmo-nos empregadores de primeira escolha... No que respeita à primeira prioridade estratégica, a aplicação do plano decorreu entre 2010 e 2011, e verificou-se a melhoria em 16 de 18 pontos previamente acordados... Relativamente à segunda precedência desenrolou-se entre 2010 e 2012, e observou-se, de acordo com a mesma lógica de melhoria que referi há pouco, um upgrade em 17 das 27 áreas a atuar... A terceira e última precedência deu início em 2010... Aliás, como pode constatar, as três precedências tiveram início em simultâneo... E esta ainda está em curso, pelo que ainda não há dados conclusivos até à data... Podemos afirmar a existência de um ponto forte na adoção deste plano... Visto que é abrangente e amplo, atuando em todas as componentes de Recursos Humanos na Empresa, desde a estrutura organizacional até aos sistemas de comunicação interna, passando pela gestão de talentos e gestão de remunerações, por exemplo”.

De que modo a estratégia de Recursos Humanos se articula com a estratégia de negócio da Empresa? Quais são os indicadores de performance que a Empresa utiliza para avaliar os resultados dessa articulação?

“Existe sim uma relação entre a estratégia de Recursos Humanos com a estratégia de negócio... através do programa estratégico GO People... Este programa visa estabelecer uma ponte entre a vertente humana e a vertente Empresarial e constitui-se através do desenvolvimento da liderança, através da defesa da visão, missão, estratégia, valores e princípios da Triumph... Através da gestão do desempenho, ao melhorar a atuação e eficácia dos colaboradores, através de objetivos mensuráveis, gestão de talentos e carreiras e plano de sucessões; e, sobretudo... Através do compromisso por parte dos colaboradores, ao implementar-se um ambiente de trabalho de alta qualidade, possibilidade de crescimento dentro da Empresa, ações de teambuilding e cimentar um espírito que permita que os funcionários se apaixonem pelas funções que exercem... Um dos objetivos deste programa estratégico é a construção e desenvolvimento na excelência e na eficácia operacional, através da implementação de projetos de melhoria de negócio... Acrescento que o envolvimento dos nossos Recursos Humanos é um fator preponderante para o sucesso na condução da nossa visão, missão e estratégia de negócio”.

Existe algum mecanismo para avaliar o cumprimento da estratégia de Recursos Humanos? Quais os indicadores utilizados e com que periodicidade é avaliada?

“Sim, pertencente ao programa Go People, existe um inquérito que possibilita a medição do grau de comprometimento do colaborador face à organização, face ao trabalho, face à eficácia da liderança e eficácia organizacional e, face às condições de trabalho... Os resultados dos surveys vão atuar como indicadores para verificar a coerência da estratégia, e em que aspetos a Empresa centra para atingir a excelência... Paralelamente, verifica-se também a existência de country plans, com as atividades e os objetivos estabelecidas para cada ano, e estes são concretos, pois existem especificidades próprias de cada país ou região, depende da zona de atuação”.

VI. Políticas de Remuneração e Estratégia

As estratégias definidas ao nível das políticas de remuneração são coerentes com as estratégias definidas pela Empresa? Exemplifique, identificando alguns resultados práticos desta articulação.

“Pode-se considerar que sim... Atrair novos talentos e manter os atuais colaboradores não se resume à remuneração e aos benefícios que a Triumph pratica. São igualmente importantes: a confiança que os colaboradores têm na Empresa, as relações estabelecidas com as chefias e os colegas de trabalho, o reconhecimento e a experiência particular de se trabalhar para uma Empresa global, bem como as oportunidades de aprendizagem e crescimento. A Triumph contempla a remuneração fixa, a remuneração variável, os incentivos... Mas também o crescimento e o desenvolvimento pessoal como os elementos-chave que definem a remuneração... As estratégias delineadas pela Triumph International vão muito para além das estratégias associadas às políticas remuneratórias, apesar do peso fulcral destas”.

De que forma o subsistema relacionado com as políticas remuneratórias se articula com os restantes subsistemas de Recursos Humanos? Quais são os resultados práticos dessa articulação?

“Há uma maior relação do subsistema de gestão de remunerações com o subsistema de gestão de desempenho, onde existe uma orientação nos padrões remuneratórios ligados ao desempenho, traduzido em sistemas de prémios e benefícios... no subsistema de recrutamento e seleção... Concebe-se um plano estratégico de recrutamento, em que o principal objetivo é recrutar, selecionar e reter os principais talentos e, como tal, haver uma estratégia de recompensas inerente à boa condução do mesmo plano... E no subsistema de gestão de competências, pois encontra-se em curso um processo de people review, que pretende identificar key people, key change agents e key positions. A partir desta identificação, o sistema de payroll poderá sofrer alterações em conformidade a fim de reter as posições e pessoas identificadas”.

A política de remuneração da Empresa promove a atração/retenção/satisfação dos trabalhadores? Se sim, de que forma?

“Desde 2010 que o programa de recrutamento e retenção de colaboradores tem vindo a ser moldado, pelo que em 2013 já se encontrava perfeitamente funcional, ao que posso considerar, apesar de haverem constantes alterações, regra geral, este promove a retenção de colaboradores na Triumph... Outro fator que promove a atração de novos colaboradores passa pela Triumph ser uma organização sólida e de renome a nível mundial, promove a atração... O nome Triumph atrai e, por consequente, as políticas de remuneração também são atraentes... Quanto à retenção e satisfação dos nossos colaboradores, existem programas de coaching e mentoring, programas de trainees como a Academia Triumph, a promoção interna, planos de carreira funcionais, possibilidade de fazer carreira a nível internacional”.

Quais são os principais critérios utilizados para determinar salários?

“O tipo de função a desempenhar, a experiência na função, os resultados da avaliação de desempenho e staffing review, ou se preferir, a avaliação de pessoal... Este último incorpora, especificamente, o cumprimento ou não cumprimento das metas estabelecidas previamente, dos papéis e responsabilidades imbuídas, a retenção de competências e a demonstração de habilidades de gestão”.

Qual a diferença entre os salários efetivos e os salários convencionais?

“De uma forma geral a Empresa pratica salários mais elevados em comparação com os salários descritos pela legislação – IRCT. Dependendo das funções, poderá haver salários 50% acima do definido no Contrato Coletivo de Trabalho (CCT) do sector”.

Como é determinado o salário base para executivos/gestores? E para os restantes trabalhadores?

“Tanto para os executivos e gestores como para os restantes colaboradores, procede-se através da descrição e análise de funções e através de estudos de mercado”.

Existe algum pacote de benefícios aos quais os trabalhadores podem escolher aqueles que se adequam melhor as suas necessidades? Em caso positivo, quais os que constam?

“Não existe. Contudo, prevalece um sistema de incentivos, essencialmente, de ordem pecuniária e de acordo com o sistema de gestão por objetivos implementado para os Managers”.

Os executivos/gestores possuem benefícios associados ao símbolo de estatuto? Quais?

“Não, irá sempre depender dos objetivos atingidos”.

Faz-se a avaliação do sistema de retribuições? Com que periodicidade?

“É feita anualmente após os processos de people review e performance appraisal. Os intervenientes são os Human Resource Managers e a direção-geral”.

De que forma obtém-se um aumento salarial na organização?

“Há um aumento geral de forma negociada com o sindicato predominante, em conjunto com aumentos diferenciados de acordo com os processos de people review e performance appraisal”.

Quanto ao futuro existe em perspetiva algum tipo de mudança nesse sistema de retribuições?

“Não de todo”.

Este sistema constitui algum tipo de vantagem competitiva face à concorrência? Porquê?

“Penso que sim, dado tratar-se de um processo inovador, repensado e atualizado frequentemente e visam a retenção dos colaboradores mais talentosos”.

Apêndice 7 - Quadro Sinopse do Conteúdo das Entrevistas

	Empresa A – Electro Arco S.A.	Empresa B – Science4you	Empresa C – Triumph International Portugal
Caraterização da Empresa			
Qual o ano de início de atividade?	<i>“1937, sob a designação de Electro Arco”.</i>	<i>“2008”</i>	<i>“Implantada em Portugal deste 1961”.</i>
Trata-se de uma Empresa independente ou associada a um grupo? Nacional ou Internacional?	<i>“Associada a um grupo Internacional”.</i>	<i>“Empresa 100% portuguesa, e não tem qualquer tipo de associação a grupos Empresariais”.</i>	<i>“Associada a um grupo Internacional”.</i>
Quais as atividades principais da Empresa?	<i>“Produção e comercialização de produtos para soldadura”.</i>	<i>“Desenvolve, produz e comercializa brinquedos educativos e científicos”.</i>	<i>“Produção e comercialização de roupa interior”.</i>
Que produtos/serviços produzem?	<i>“Eléctrodos revestidos e em inox”.</i>	<i>“Desenvolvimento produção e comercialização de brinquedos científicos (...) realização de festas de aniversário, atividades científicas, campos de férias (...) formação de animadores”.</i>	<i>“Roupa interior, lingerie, homewear e swimwear”.</i>
Como se encontra posicionada no mercado Empresarial? (Expansão/Estável/Regressão)	<i>“Expansão”</i>	<i>“Expansão”</i>	<i>“Estável”.</i>
Quais as vantagens concorrenciais da Empresa?	<i>“Das poucas Empresas a atuar neste setor em Portugal, (...) diferenciação em superar-nos (...) através da qualidade dos produtos produzidos”.</i>	<i>“Empresa 100% portuguesa (...) associados a uma instituição superior de prestígio (...) uma excelente relação qualidade/preço”.</i>	<i>“Notoriedade a nível mundial da marca Triumph e de algumas submarcas em particular (...) cuja gama de produtos é produzida com excelente qualidade (...) forte estrutura de distribuição a nível mundial”.</i>
Caraterização dos Recursos Humanos			
Número de Pessoas ao serviço da Empresa?	<i>“75 Pessoas”.</i>	<i>“80 Pessoas”</i>	<i>“693 Colaboradores”.</i>
Qual a idade média dos Recursos Humanos?	<i>“42 Anos”.</i>	<i>“26 Anos”</i>	<i>“43 Anos”.</i>
Que tipos de contratos existem na Empresa?	<i>“Contratos sem termo”</i>	<i>“Contratos com termo e sem termo (...) estágios profissionais”.</i>	<i>“Contratos a termo e sem termo”.</i>
Existe alguma predominância do género? (Masculino/Feminino)	<i>“60 Colaboradores são homens e 15 (...) são mulheres”.</i>	<i>“41 Homens e 39 Mulheres”.</i>	<i>“Género feminino”.</i>
Qual o nível médio de habilitações literárias?	<i>“9º Ano Unificado”.</i>	<i>“Licenciatura ou Mestrado”.</i>	<i>“12º Ano”.</i>
Qual o posicionamento da área de Recursos Humanos no organograma da Empresa?	<i>“Independência, respondendo diretamente a um responsável europeu”.</i>	<i>“Departamento de Support, reportando ao conselho executivo”.</i>	<i>“N-1 (...) reportando à direção-geral em Portugal (N)”.</i>
Objetivos e Estratégia			
Identifique os principais objetivos da Empresa	<i>“Impulsão de soluções (...) que proporcionem crescimento e retornos (...) rentáveis”.</i>	<i>“Tornar-se uma Empresa de referência na área dos brinquedos educativos e científicos, a nível mundial”.</i>	<i>“Liderança do mercado global de roupa interior”.</i>

Identifique a estratégia da Empresa para alcançar os seus objetivos	<i>“Construção de uma cultura de mudança, do desenvolvimento de competências (...) melhorando a comunicação interna (...) avaliando e mensurando os resultados e implementando processos eficientes”.</i>	<i>“Desenvolver produtos e serviços inovadores na sua área de atuação, e incidência em países onde há maior índice de comercialização de brinquedos”.</i>	<i>“A Empresa está em fase de redefinição da sua estratégia a nível global... Está a desenvolver linhas delineadoras que promovam a melhor gestão de canais de distribuição, e a maximização da eficácia nos processos e pessoas”.</i>
Gestão Estratégica de Recursos Humanos			
Qual o papel geral da área de Recursos Humanos para a Empresa?	<i>“Enfoque no desenvolvimento de Recursos Humanos, através da definição de processos de gestão de desempenho”.</i>	<i>“Responsável pela gestão de todos os colaboradores da Empresa (...) Pela contratação e alocação de recursos”.</i>	<i>“Conduzir as atividades de Recursos Humanos no negócio, de modo a gerar suporte para contemplação da missão, visão e valores”.</i>
Quais as práticas de Recursos Humanos existentes na Empresa?	<i>“Focagem (...) no desempenho dos colaboradores, existe um processo rigoroso e consistente na avaliação da contribuição do funcionário (...) há um enfoque também no desenvolvimento individual dos colaboradores, (...) o tipo de recrutamento existente na organização, que é, geralmente o interno”.</i>	<i>“Práticas ao nível do Recrutamento e Seleção de novos colaboradores, feito de forma externa (...) a preconização de práticas de formação a todos os empregados, tanto quando ingressam na Science4you (...) como ao longo do tempo... A avaliação do desempenho dos colaboradores, onde poderá haver repercussões na compensação dos colaboradores (...) a gestão progressiva da carreira dos colaboradores, ao longo do desempenho de funções na Empresa”.</i>	<i>“A existência de um processo de employer branding (...) de um plano estratégico de formação (...) programas de mentoring (...) práticas profissionais e eficientes de payroll, controlo e planeamento de Recursos Humanos, gestão de contratos e sistemas de pensões e assessoria jurídica (...) comunicação padronizada, estabelecimentos de relações industriais e gestão de relações entre colaboradores (...) a gestão das remunerações, (...) prime pela revisão periódica de bónus e salários e a orientação para a performance e para o mercado (...) staffing review (...) performance appraisal”.</i>
Qual é a estratégia de Recursos Humanos da Empresa? (Pontos fortes e fracos)	<i>“Desenvolvimento dos Recursos Humanos, centrando-se (...) no processo de gestão de desempenho (...) Isto vai promover a eficácia organizacional, tanto em equipa, como individualmente”.</i>	<i>“Aposta em colaboradores dinâmicos, jovens, empreendedores... Que tenham um forte sentido de responsabilidade e estabeleçam boas relações Empresariais, tanto com o meio (...) quanto aos pontos fortes, passa pela determinação de planos de carreira adequados à gestão e estratégia da Empresa, bem como relacionados com a política remuneratória”.</i>	<i>“Corrigir os fundamentos e princípios básicos de gestão, atuar na construção de alicerces sólidos e tornarmo-nos empregadores de primeira escolha (...) podemos afirmar a existência de um ponto forte (...) visto que é abrangente e amplo, atuando em todas as componentes de Recursos Humanos na Empresa, desde a estrutura organizacional até aos sistemas de comunicação interna”.</i>
De que modo a estratégia de Recursos Humanos se articula com a estratégia de negócio da Empresa? Quais os indicadores de performance que a Empresa utiliza para avaliarem os resultados dessa avaliação?	<i>“Ao existir um processo rigoroso e sólido na avaliação do desempenho do colaborador e, consequentemente, na avaliação da contribuição do funcionário, ajuda-nos a aprimorar a eficácia organizacional, tanto em equipa como individualmente, alinhando o desempenho individual com os objetivos de negócio e (...) quanto aos indicadores (...) existem dois tipos de competências que os funcionários deverão apresentar para o sucesso (...)”</i>	<i>“Para alcançarmos os objetivos a que nos propusemos temos de contar com recursos talentosos, empenhados e motivados. E esse papel cabe, sobretudo, à área de Recursos Humanos da Science4you... Existe um envolvimento periódico (...) há um correto alinhamento entre os objetivos que foram previamente estabelecidos, e como estamos a agir face à nossa política de Recursos Humanos”.</i>	<i>“Através do programa estratégico GO People (...) este programa visa estabelecer uma ponte entre a vertente humana e a vertente Empresarial (...) um dos objetivos deste programa estratégico é a construção e desenvolvimento na excelência e na eficácia operacional, através da implementação de projetos de melhoria de negócio”.</i>

Existe algum mecanismo para avaliar o cumprimento da estratégia de Recursos Humanos? Quais os indicadores utilizados e com que periodicidade é avaliada?	<i>“Uma escala de classificação quantitativa, que varia de 1 a 4, em que irá medir/avaliar cada competência (...), tendo em conta a observação direta e parecer de terceiros (...) temos também a atribuição de metas/objetivos (...) em que estas devem ser específicas e mensuráveis (...) quanto à periodicidade, esta é anual”.</i>	<i>“Existem reuniões periódicas entre departamentos e procede-se à avaliação de colaboradores, de forma qualitativa, de forma a avaliar o seu desempenho (...) relativamente à periodicidade, é anual”.</i>	<i>“Pertencente ao programa Go People, existe um inquérito que possibilita a medição do grau de comprometimento do colaborador (...) a existência de country plans, com as atividades e os objetivos estabelecidas para cada ano, e estes são concretos, pois existem especificidades próprias de cada país ou região”.</i>
Política de Remunerações e Estratégia			
As Estratégias definidas ao nível das Políticas de Remuneração são coerentes com as Estratégias definidas pela Empresa? Exemplifique identificando alguns resultados práticos desta articulação.	<i>“A medição e avaliação de resultados remetem para o treinamento e acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores, levando ao nosso processo de gestão do desempenho, consoante os vetores de treinamento/desenvolvimento (...) consoante os resultados, se uma avaliação formal for positiva, esta servirá como ferramenta para medição de bonificações, incentivo de vendas, crescimento de carreira e outras recompensas de desempenho”.</i>	<i>“A remuneração vai acompanhar o colaborador de forma estratégica (...) um colaborador vai ocupar uma determinada posição no nosso escritório em Londres, a sua política de remuneração vai ter que acompanhá-lo, face as vicissitudes verificadas no seu plano profissional”.</i>	<i>“A Triumph contempla a remuneração fixa, a remuneração variável, os incentivos (...) mas também o crescimento e o desenvolvimento pessoal como os elementos-chave que definem a remuneração (...) as estratégias delineadas pela Triumph International vão muito para além das estratégias associadas às políticas remuneratórias, apesar do peso fulcral destas”.</i>
De que forma o subsistema relacionado com as políticas remuneratórias se articula com os restantes subsistemas de Recursos Humanos? Explícite quais são os resultados práticos dessa articulação.	<i>“Articulação entre o subsistema de gestão de desempenho, e da formação e desenvolvimento humano (...) se o desempenho de um colaborador (...) for francamente positivo, terá por consequente, um incremento ao nível de bonificações e incentivos”.</i>	<i>“Articula-se com o subsistema de gestão de carreiras (...) com o subsistema de recrutamento e seleção (...) com o subsistema de gestão do desempenho (...) os resultados práticos traduzem-se na perspetiva que, ao primarmos por uma correta análise na articulação entre estes subsistemas, obtemos Recursos Humanos mais responsáveis”.</i>	<i>“Com o subsistema de gestão de desempenho, (...) no subsistema de recrutamento e seleção (...) e no subsistema de gestão de competências”.</i>
A política de remuneração da Empresa promove a atração/retenção/satisfação dos trabalhadores? Se sim, de que forma?	<i>“Sim (...) para que os melhores colaboradores sejam recompensados anualmente, fruto dos resultados da avaliação de desempenho... Isso estimula a competição, a satisfação”.</i>	<i>“A componente remuneratória é atraente, e na medida em que existem planos de carreira alinhados com as expectativas e motivações dos colaboradores (...) ao haver uma correta definição da política de remuneração face aos planos de carreira propostos, irá gerar maior motivação por parte dos colaboradores, levando a maiores índices de retenção e satisfação”.</i>	<i>“Promove a retenção de colaboradores na Triumph (...) o nome Triumph atrai e, por consequente, as políticas de remuneração também são atraentes (...) quanto à retenção e satisfação dos nossos colaboradores, existem programas de coaching e mentoring, programas de trainees como a Academia Triumph, a promoção interna, planos de carreira funcionais, possibilidade de fazer carreira a nível internacional”.</i>

Quais os principais critérios utilizados para determinar os salários?	<i>“Descrição e análise de função para determinar uma possível banda salarial (...) já uma parcela variável do salário é determinada de acordo com os resultados anuais da avaliação de desempenho”.</i>	<i>“Descrição e análise de funções, estudos de mercado e resultados do processo de gestão de desempenho (...) formação académica, experiência profissional e o número de anos ao serviço da Empresa”.</i>	<i>“O tipo de função a desempenhar, a experiência na função, os resultados da avaliação de desempenho e staffing review”.</i>
Qual a diferença entre os salários efetivos (pagos pela organização) e os salários convencionais (estabelecidos pela legislação – IRCT)?	<i>“Acima dos valores estipulados em IRCT”.</i>	<i>“Não lhe poderei conceder essa informação pois é confidencial”.</i>	<i>“A Empresa pratica salários mais elevados em comparação com os salários descritos pela legislação”.</i>
Como é determinado o salário base para executivos/gestores? E para os restantes trabalhadores?	<i>“Com base numa ferramenta de análise do mercado, analisamos que salários estão a ser pagos e as suas respetivas características (...) de acordo com os resultados, procedemos a adaptações”.</i>	<i>“Através da análise de estudos de mercado, para todos os colaboradores”.</i>	<i>“Tanto para os executivos e gestores como para os restantes colaboradores, procede-se através da descrição e análise de funções e através de estudos de mercado”.</i>
Existe algum pacote de benefícios, aos quais os trabalhadores podem escolher aqueles que se adequam melhor às suas necessidades (Fringe Benefits)? Em caso positivo, quais os que constam?	<i>“ Seguro de saúde, em que todos os funcionários têm direito ao mesmo”.</i>	<i>“Existem complementos ao subsídio de alimentação e telemóvel da Empresa”.</i>	<i>“Prevalece um sistema de incentivos, de ordem pecuniária e de acordo com o sistema de gestão por objetivos implementado para os Managers”.</i>
Os executivos/gestores possuem benefícios associados ao símbolo de estatuto? Quais?	<i>“Cartão de crédito, seguro de vida e saúde, automóvel e telemóvel”.</i>	<i>“Além dos que mencionei anteriormente, possuem também seguro de saúde”.</i>	<i>“Não, irá sempre depender dos objetivos atingidos”.</i>
Faz-se a avaliação do sistema de retribuições? Com que periodicidade? Quais os intervenientes no processo avaliativo?	<i>“Feita anualmente, e os intervenientes são os chefes de departamento, juntamente com o departamento de Recursos Humanos”.</i>	<i>“Duas vezes por ano, os intervenientes são os managers e vice-presidentes da Empresa”.</i>	<i>“Feita anualmente após os processos de people review e performance appraisal. Os intervenientes são os Human Resource Managers e a direção-geral”.</i>
De que forma obtém um aumento salarial na organização?	<i>“Com base na individualização face ao mérito ou desempenho e individualizada face o contributo para os objetivos organizacionais”.</i>	<i>“Através das avaliações inerentes ao sistema de retribuições, temos aumento com base nos escalões internos”.</i>	<i>“Aumento geral negociado com o sindicato predominante, em conjunto com aumentos diferenciados de acordo com os processos de people review e performance appraisal”.</i>
Quanto ao futuro, existe em perspetiva algum tipo de mudança nesse sistema?	<i>“Não”.</i>	<i>“Sim, abrangendo o processo de avaliação ao senior staff e junior managers”.</i>	<i>“Não”.</i>
Este sistema constitui algum tipo de vantagem competitiva face à concorrência? Porquê?	<i>“Não”.</i>	<i>“Externamente não (...) internamente, promove a equidade entre os colaboradores”.</i>	<i>“Sim, dado tratar-se de um processo inovador, repensado e atualizado frequentemente e visam a retenção dos colaboradores mais talentosos”.</i>

